

ОГЛАВЛЕНИЕ

От автора	7
-----------------	---

Словарь терминов	11
------------------------	----

Ключ 1. Поставьте планы продаж	15
Ключ 2. Настройте воронку продаж	21
Ключ 3. Определите целевую аудиторию	35
Ключ 4. Внедрите CRM-систему	43
Ключ 5. Автоматизируйте бизнес-процессы	55
Ключ 6. Пересмотрите организационную структуру	65
Ключ 7. Создайте конкуренцию в отделе продаж	71
Ключ 8. Составьте карты рабочего дня сотрудников	79
Ключ 9. Замерьте рейтинг лояльности клиентов NPS	87
Ключ 10. Назначьте ответственных по работе с новыми клиентами	93
Ключ 11. Назначьте ответственных по работе с текущими клиентами	99
Ключ 12. Посчитайте свою долю в закупках клиента	107
Ключ 13. Верните потерянных клиентов	115
Ключ 14. Разработайте навыковую модель	123
Ключ 15. Создайте учебник по продукту	131
Ключ 16. Формируйте у клиента потребность	139
Ключ 17. Формируйте у клиента ценность	151
Ключ 18. Обучите менеджеров навыкам ведения переговоров	157
Ключ 19. Разработайте единые скрипты продаж	165
Ключ 20. Настройте систему прослушивания звонков менеджеров	175
Ключ 21. Создайте систему отчетности	183

Ключ 22. Организуйте процесс подбора персонала	191
Ключ 23. Настройте систему мотивации	201
Ключ 24. Внедрите систему конкурсов	209
Ключ 25. Визуализируйте результаты работы менеджеров.	217
Ключ 26. Добейтесь равномерного выполнения плана продаж	225
Ключ 27. Продавайте сразу несколько продуктов	231
Ключ 28. Разделите клиентов по величине и значению.	239
Ключ 29. Повысьте эффективность работы руководителя отдела продаж	245
Ключ 30. Проработайте точки контакта.	263
Каких результатов можно добиться. Бизнес-примеры	271
Получите 70 шаблонов для отдела продаж.	285

ОТ АВТОРА

Я занимаюсь продажами с 2005 года каждый день. К сожалению, долгое время большинство бизнесов в России расширялось за счет роста рынка, создав у многих собственников иллюзию о том, что продажи идут вверх за счет их усилий. По факту же 95% компаний в России используют потенциал роста за счет отдела продаж всего на 5—15% и испытывают огромные сложности в экономических кризисы. Откуда я это знаю, спросите вы. Немного о моем опыте в этой сфере.

Свою карьеру я начала в Ситибанке в Санкт-Петербурге: работала за стойкой в гипермаркете «Карусель» (15 минут от метро «Улица Дыбенко») менеджером по продажам кредитных карт. Через полгода я стала тренером по продажам, а через полтора — Лучшим тренером по продажам.

В 2007 году я переехала из Питера в Москву по приглашению Альфа-банка на позицию тренера по корпоративному обучению. Уже в двадцать три года я возглавила в нем отдел обучения.

В 2009-м я заняла должность коммерческого директора компании по сертификации и за полтора года увеличила продажи в 40 раз — с 700 000 до 20 млн руб. в месяц без

инвестиций со стороны собственников бизнеса. А мой личный доход составил 500 000 руб. в месяц, так как я получала проценты с продаж.

В 2010-м я создала блог в «Живом Журнале», где рассказывала о том, как я это сделала. Проводила для собственников бизнеса бесплатные мероприятия по увеличению продаж. (Кстати, сейчас весь мой полезный контент, связанный с построением эффективного отдела продаж, доступен в моем Instagram @katerina_ukolova, там же указан мой личный мобильный телефон. Обращайтесь за советами!) Постепенно со мной стали связываться бизнесмены, которым была необходима личная консультация.

В 2011-м я открыла свою компанию Oy-li, которая ежедневно помогает предпринимателям создавать отделы продаж и настраивать их работу.

Каждый год я и мои сотрудники обучаем около 1700 собственников, топ-менеджеров, руководителей отделов продаж. Мы — единственные в России консультанты, гарантирующие при заключении договора рост продаж или возврат потраченных на обучение средств. Мы разработали методику увеличения продаж, состоящую из 850 точек роста, частью из которых я поделюсь с вами в этой книге.

Самый крупный наш клиент на данный момент — это компания с оборотом 286 млрд руб, самый мелкий — с оборотом 0 руб.

Мы разбираемся в тонкостях реализации продуктов более чем 1000 отраслей — от отдела продаж арматуры до отдела продаж секс-шопа, от хлебокомбината до

оптовых продаж пальто, от нижнего белья в розницу до оптовой продажи рыбы. Мы понимаем специфику входящих, исходящих продаж и поканально: розничные сети, дистрибьюторский бизнес, схемы с торговыми представителями, оптовые отделы, продажи через тендеры и прочее.

Где мы обучались? Наши учителя — это наши клиенты. Практически в любой отрасли мы работали с компаниями, перешагнувшими миллиардную планку оборота, а следовательно, знаем правильные решения и готовые бизнес-модели в разных нишах.

Благодаря такому колоссальному опыту — в совокупности наша компания участвовала в развитии более 4000 систем продаж — мы сделали выводы о том, что данная сфера проработана недостаточно. Но шифр продаж у вас в руках! На страницах этой книги собраны все «сливки» профессии. Внедрение в практику каждой прочитанной главы гарантированно позволит вам увеличить свои продажи минимум на 1%; итого тридцать глав — 30%. Со всей ответственностью заявляю: если вы внедрите хотя бы 20% и ваши продажи не вырастут, я лично верну вам деньги.

Книга написана без «воды» и лирических отступлений, поскольку я искренне хочу сэкономить ваше время. Надеюсь, она вам понравится и принесет максимальную пользу. Спасибо.

ЕСЛИ У ВАС БУДУТ ВОПРОСЫ, КАК ПРИМЕНЯТЬ ОПИСАННЫЕ В ЭТОЙ КНИГЕ КЛЮЧИ ДЛЯ ВАШЕЙ СФЕРЫ БИЗНЕСА — ПИШИТЕ МНЕ В INSTAGRAM @KATERINA_UKOLOVA.

Об Оу-лі в цифрах

3500
клиентов

1000
ниш

850
инструментов
роста продаж

30 000
участников
бесплатных
вебинаров
за год

100 000
руководителей
ежедневно чи-
тают наш блог

10 000
руководителей
прочитали
наши
книги

СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

Воронка продаж — это инструмент визуализации взаимоотношений с клиентами, начиная с первого контакта и заканчивая заключением сделки. Она показывает, сколько потенциальных клиентов находится в данный момент на каждом этапе бизнес-процесса продаж. Анализируя эти данные, можно понять, где менеджеры теряют клиентов, какой этап нужно улучшить, а также как поставить план продаж и план активности (по звонкам и встречам) каждому менеджеру индивидуально и всему отделу продаж.

Конверсия воронки продаж — это показатель эффективности каждого этапа бизнес-процесса продаж в отдельности и воронки продаж в целом. Он измеряется в процентах.

Лид (от *англ.* lead — «приводить») — потенциальный клиент, который проявил интерес к вашему предложению и добровольно оставил свои контакты для связи с ним.

Лидогенерация — процесс поиска и привлечения лидов.

NPS (Net Promoter Score) — рейтинг лояльности клиентов. Он показывает, насколько текущие клиенты удовлетворены качеством продукта и готовы ли они рекомендовать его.

АВСXYZ-анализ — исследование клиентской базы в двух направлениях: по объемам и частоте закупок. Помогает определить, какие клиенты покупают продукт больше и чаще. На основе этих данных составляется портрет целевой аудитории, на которую далее настраивается маркетинговая кампания.

CRM (Customer Relationship Management) — автоматизированная система управления взаимоотношениями с клиентами. Помогает менеджерам оптимизировать работу с покупателями, а топ-менеджеру или собственнику — получать аналитические отчеты для принятия правильных управленческих решений.

LTV (Lifetime Value, или «пожизненная ценность клиента») — это количество денег, которое в будущем может принести каждый клиент, если компания продолжит выстраивать с ним отношения.

Карта рабочего дня — это инструмент анализа функций, которые выполняет сотрудник, и времени, затраченного на них. Полученные данные помогают понять, насколько эффективно выстроен рабочий день менеджера и сколько времени он посвящает выполнению своих прямых обязанностей — продаж.

Cross-sale — это предложение покупателю товаров или услуг в дополнение к тем, которые он уже выбрал.

Up-sale — это предложение покупателю приобрести более дорогую модель товара либо услуги, добавить опции, которые увеличат чек конкретной сделки.

Пенетрация (от *лат.* penetratio — «проникновение») — доля вашей продукции в общем объеме закупок клиентом

такой же продукции. Измеряется в процентах и помогает увидеть потенциал для увеличения продаж конкретному клиенту.

Скрипт продаж — алгоритм, сценарий разговора менеджера с клиентом, последовательно приводящий к успешному закрытию сделки.

Листы развития — инструмент, который показывает, какие навыки менеджер применяет или не применяет на каждом этапе продаж. На основе листов развития оценивается качество разговора с клиентом и составляется программа обучения или повышения квалификации менеджера.

Навыковая модель — это комплекс инструкций, указаний, листов развития и скриптов для менеджеров отдела продаж.

СПИН-продажи — техника, построенная на четырех видах вопросов, которые формируют потребность клиента в продукте, раскрывают его ценность и помогают клиенту самому принять решение о покупке. Эту технику разработал известный консультант и маркетолог Нил Рэкхем на основе масштабного исследования эффективности отделов продаж. Он изучил рынок сделок за двенадцать лет, проанализировал более 35 000 встреч и обобщил опыт предпринимателей из двадцати трех стран.

Язык ХПВ — специальный «язык» общения с клиентом, который включает три составляющие при описании продукта: Х — характеристика, П — преимущество, В — выгода.

ЛПР — лицо, принимающее решение. Задача менеджера выйти на ЛПР и вести переговоры о покупке только с ним.

Цикл Деминга (цикл PDCA) — алгоритм действий для достижения целей, который включает четыре стадии: Plan — Планируй, Do — Делай, Check — Проверяй, Act — Изменяй/Корректируй. Алгоритм применяется по кругу до тех пор, пока цель не будет достигнута.

Пайплайн (от *англ.* pipeline — «трубопровод») — список сделок в работе менеджера, которые находятся на разных стадиях завершения и с разной вероятностью оплаты.

Ключ 1

ПОСТАВЬТЕ ПЛАНЫ ПРОДАЖ

Эффективность работы
коммерческого отдела будет
стремиться к нулю, если
не ставить менеджерам
планы продаж. Возьмите
на заметку, от каких цифр
следует отталкиваться
при постановке планов,
чтобы выйти на желаемую
выручку и прибыль.

ЧТОБЫ ПРОДАВАТЬ ЭФФЕКТИВНО, у сотрудников отдела продаж должна быть цель — к чему стремиться. Ориентируют на нее общий и индивидуальный планы продаж. Мы предлагаем чек-лист из пяти шагов, который поможет вам рассчитать эти цифры.

1. Исходите из размера желаемой прибыли. Для этого вам нужны следующие данные:

- Сколько вы, как собственник, хотите получать прибыли?
- Маржинальность по направлениям: какие имеются источники денежного потока?
- Какая общая конверсия воронки продаж?
- Какая конверсия каждого этапа воронки продаж?
- Сколько лидов (контактов потенциальных клиентов) в месяц вы получаете на входе в воронку продаж?
- Какой средний чек?
- Данные по активности менеджеров: сколько встреч и звонков они совершают в день?

2. Используйте метод декомпозиции — разложение главного и большого на меньшие и простые детали или бизнес-процессы.

Иными словами, разбейте крупную цель по прибыли на более мелкие. В итоге вы должны понять, какие действия и в каком количестве должны совершать менеджеры, чтобы достичь поставленной цели.

Приведем яркий бытовой пример декомпозиции целей. Представьте, что вы собираетесь в отпуск. Это ваша гло-

бальная цель. Для ее достижения нужно предпринять ряд шагов: купить путевку, завершить дела на работе, собрать вещи. Чтобы купить путевку, надо обратиться в агентство, чтобы закрыть дела — закончить ряд проектов и т.д.

3. Двигайтесь по этапам воронки продаж снизу вверх.

— Посчитайте, при каком объеме выручки вы сможете ее получить.

— Исходя из конверсии каждого этапа воронки, посмотрите, сколько счетов на оплату надо выставить, чтобы выйти на заявленный объем выручки.

— Проанализируйте, сколько необходимо отправить коммерческих предложений, чтобы получить нужное количество выставленных счетов.

— Выведите цифру по звонкам и встречам, которые следует сделать, чтобы разослать такое число коммерческих предложений.

Так вы дойдете до самого верхнего этапа воронки и поймете, сколько вам нужно получить и обработать потенциальных клиентов, какой должна быть активность менеджеров, чтобы получить желаемую выручку и прибыль. Наглядно схема представлена на рис. 1.

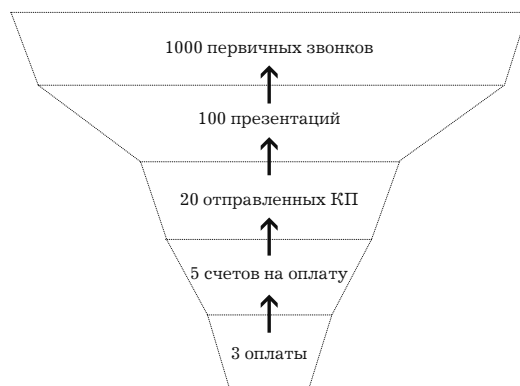


Рисунок 1

Рассмотрим пример:

Предположим, вы хотите заработать 450 000 руб. прибыли. Вы знаете, что в вашем бизнесе прибыль составляет примерно 15% от выручки. Средний чек — 3000 руб., а общая конверсия воронки составляет 35%. Теперь декомпозируйте цель.

1) Подсчитайте какую выручку вам нужно получить:

$$450\,000 * 100 / 15 = 3\,000\,000 \text{ руб.}$$

2) Выясните, сколько продаж вы должны совершить:

$$3\,000\,000 / 3000 = 1000 \text{ сделок}$$

3) Теперь считайте, сколько лидов вы должны получить:

$$1000 * 100 / 35 = 2857 \text{ лидов}$$

4) Подсчитайте, сколько нужно сделать «холодных» звонков. Например, конверсия в заявку составляет 50%. То есть надо сделать не менее 5714 звонков, чтобы получить 2857 лидов.

5) Менеджер делает по 50 звонков в день. Чтобы выполнить план по звонкам, ему понадобится 114 дней ($5714 / 50$). На этом этапе вы решаете, сколько менеджеров задействовать, чтобы ускорить процесс привлечения лидов.

4. Чтобы понять, насколько можно загрузить менеджеров, ориентируйтесь на следующие цифры. Это реальные данные из нашего опыта по настройке работы отделов продаж.

Количество звонков:

- 250 звонков в рознице;
- 150 звонков в масс-маркете;
- 100 звонков в B2B, сектор малого и среднего бизнеса;
- 50 звонков в B2B, сектор среднего и крупного бизнеса;
- 15 звонков в день при наличии встреч.

Количество встреч:

- 25 встреч в FMCG секторе;
- 8 встреч в рознице;
- 2 встречи в B2B при условии, что нет звонков;
- 1 встреча в B2B, если есть звонки.

Используйте эти данные как лакмусовую бумажку для постановки персональных планов менеджерам.

5. Планируйте свою прибыль и выручку минимум на год вперед. Известный долларовый миллиардер и консультант по продажам Брайан Трейси считает, что при планировании важно придерживаться следующих правил:

- Ставьте цели на 10 лет, пять лет, три года, один год.
- Визуализируйте себя рядом с целью.
- Отвечайте себе на вопрос: что нужно сделать сегодня, чтобы выполнить все задачи на этот год? Как показывает практика, цели, которые ставятся на десять лет, реально выполнить за пять лет. Те, что ставятся на пять лет, легко реализуются за три года.

Используйте метод декомпозиции, чтобы верно рассчитать планы продаж и увеличить свою выручку и прибыль.