

Александр
Кандеев



КАЛАШ

ПРОДАЖ



13 точек
роста конверсии
в продажу

Оглавление

[Почему конверсия в продажу — это важно](#)

[Точка роста № 1. Снять с продавцов непродávющие функции](#)

[Точка роста № 2. Продавать только «своим»](#)

[Точка роста №3. Быстрее отвечать на заявки](#)

[Точка роста № 4. Повысить энергетику продавцов](#)

[Точка роста № 5. Повысить экспертность продавцов](#)

[Точка роста № 6. Прояснить цель каждого этапа воронки продаж](#)

[Точка роста № 7. Регулярные тренировки](#)

[Точка роста № 8. Закрывать клиентов на сделки](#)

[Точка роста № 9. Следовать структуре переговоров](#)

[Точка роста № 10. Внедрить CRM-систему](#)

[Точка роста № 11. Проверить функционал РОПа](#)

[Точка роста № 12. Научиться работать с ключевыми показателями](#)

[Точка роста № 13. Контролировать качество](#)

[Чем мы можем помочь](#)

Почему конверсия в продажу — это важно

Привет! Меня зовут Александр Кандеев, я работаю в продажах и управлении продажами больше 9 лет. За это время я

строил отделы продаж с нуля в производственном, товарном бизнесе и сфере услуг,

управлял продажами,

проводил корпоративные тренинги, реализовывал консалтинговые проекты,

разрабатывал стратегии продаж, скрипты,

обучал сотрудников техникам продаж.

Но главное — основал свою компанию [«Фактор продаж»](#) — мы приходим в другие компании и работаем там над единственным показателем — конверсией в продажу. И она растёт.

Казалось бы, что может дать один показатель? Сейчас объясню.

Каждый день владельцы бизнеса ищут способы зарабатывать больше. Они тестируют идеи, ловят инсайты, улучшают продукт, пробуют новые каналы, рекламные креативы, пилят контент и так далее и тому подобное — всё, чтобы привлечь лидов.

Это круто! Но вопрос в том, что с этими лидами происходит дальше.

Компания тратит силы и деньги, чтобы привлечь лидов, но отдел продаж не умеет с ними работать: не успевает качественно всех обрабатывать или не понимает продукт. В итоге, выхлоп от огромных усилий по привлечению лидов минимален: условно, привлекли 1000 лидов, а продали лишь 7 людям.

Или другая история: привлекали-привлекали лидов, но увидели, что отдел продаж их сливает. Поэтому теперь не привлекают: всё равно нормально обработать не получится. Принимается решение: масштабировать бизнес будем потом, потому что сейчас — смысл?

Мы же как раз работаем над тем, чтобы конвертировать усилия по привлечению лидов в деньги. Чтобы силы и деньги, потраченные на продвижение, не ушли в пустоту: 1000 лидов привлекли, а обработать эффективно не смогли.

Эффективность обработки — это и есть конверсия в продажу.

Конверсия в продажу — это процент лидов, которые совершили покупку.

Например, если компания получила 100 лидов, а продала 50 людям, ее конверсия в продажу — 50%, просто отлично. А если из 1500 лидов компания продала лишь 150 людям, ее конверсия — 10%, что уже не так впечатляет.

Конверсия в продажу считается так:

$$(количество покупок / количество лидов) * 100\%$$

Чем выше конверсия в продажу, тем эффективнее работает отдел продаж и больше денег зарабатывает компания. И мы продвигаем простую идею: конверсией в продажу нужно управлять, следить за ней и корректировать так, чтобы она максимально росла.

Контроль конверсии в продажу позволяет рассчитывать эффект вложений в маркетинг. Например, компания вложила 1 млн рублей, привлекла 1000 лидов и точно знает, что закроет в сделку 20% и заработает 5 млн рублей. В такой ситуации она может вкладывать в продвижение больше денег, расти и быть уверенной, что вложения окупятся.

Вся эта книга о том, как повысить конверсию в продажу. Я собрал здесь опыт работы с десятками компании. Вот результаты лишь четыре из них за 2020-2021 годы:

«Нескучные финансы» — рост конверсии в продажу в 1,5 раза за семь месяцев и в 2 раза за год;

«Логистик Авто» — рост конверсии в продажу в 2 раза за семь месяцев;

«Реабилитация Pro» — рост конверсии в продажу в 1,7 раз за пять месяцев

Uzens (старое название — Stairslight) — рост конверсии в 2 раза за пять месяцев

Делали ли мы для роста что-то инновационное? Нет, мы системно работали над точками роста конверсии в продажу — их 13 штук, и я все расскажу в этой книге. Берите, внедряйте, получайте результат.

При работе над конверсией в продажу я предлагаю использовать кайдзен — это японская философия непрерывного совершенствования. В своей компании я также придерживаюсь кайдзена, чтобы постоянно улучшать все процессы нашего отдела продаж. Идея кайдзена в том, чтобы в компании не проходило ни дня без совершенствования процессов. Небольших. Простой пример с CRM-системой:

- внедрить CRM — это инновация, если до этого в компании использовали блокноты;
- добавить новое поле в карточки сделки, по которому будет понятно, кто из клиентов ближе к закрытию сделки и кому звонить в первую очередь — это кайдзен.

Кайдзен не требует огромных усилий и бюджета, но на длинной дистанции дает мощный рост продаж. Если вам отзывается наш подход, будем рады помочь.

Подробности [на сайте](#). А пока — приятного чтения, mon cher ami.

С любовью, ваш Александр Кандеев



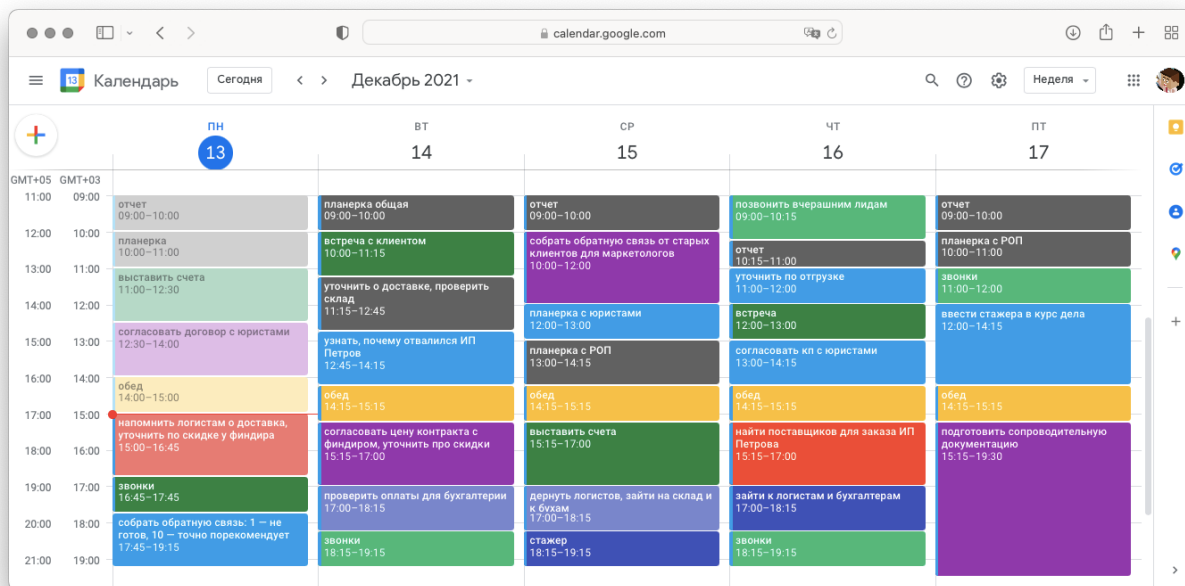
Точка роста № 1. Снять с продавцов непродávающие функции

В идеальном мире предприниматели нанимают продавцов, чтобы те делали единственную вещь — продавали. Значит, их календарь должен быть таким:

	пн 13	вт 14	ср 15	чт 16	пт 17
09:00-10:00	отчет	обработать новые лиды	отчет	позвонить вчерашним лидам	отчет
10:00-11:00	планерка		звонки новым лидам		планерка с РОП
11:00-12:30	позвонить новым лидам	встреча с клиентом			звонки
12:30-14:00	позвонить новым клиентам	напомнить отделу логистики об отгрузке			авести стажера в курс дела
14:00-15:00	обед	обед	обед	обед	обед
15:00-16:15	встреча с клиентами	позвонить теплым лидам	выставить счета	встречи	встречи с клиентами
16:15-17:15	выставить счета	встреча с клиентом	встреча с клиентом	отчет	
17:15-18:15	встреча	звонки	звонки	звонки	
18:15-19:15					

В зеленых ячейках календаря — задачи, которые ведут к продажам: звонки, встречи, счета, коммерческие предложения и так далее

Но в реальности продавцы часто обрастают дополнительными функциями:

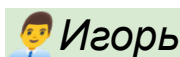


Продавец обрастает функциями, и зеленых ячеек в календаре становится всё меньше

По календарю видно, что продавец всё время занят: каждый день и час его жизни расписаны, он постоянно контролирует отдел доставки, собирает обратную связь с клиентов, готовит договоры, общается с бухгалтерией и другими отделами.

Вроде все дела важные и полезные, но в итоге у него не остается времени для главного — продаж.

Из-за лишних функций продавцы не успевают продавать. Представьте двух продавцов — Игоря и Олега. Игорь занимается только продажами, а Олег — всем подряд. Под продавать мы здесь имеем в виду те действия, что ведут клиента к сделке: звонки, встречи, коммерческие предложения, отправка счетов на оплату.



Игорь

Функции: звонить и встречаться с клиентами, отправлять КП, выставлять счета



Олег

Функции: звонить и встречать с клиентами, отправлять КП, выставлять счета, проверять наличие товаров на складе, договариваться с отделом логистики о доставке, работать с рекламациями клиентов, контролировать отгрузку, согласовывать договоры

Результаты работы Игоря и Олега будут разными:



Результаты: заключенные договоры, полученные предоплаты и оплаты, деньги в кассе



Результаты: хорошие отношения с завскладом и логистами, отработанные рекламации, согласованные договоры. А продаж и денег в кассе почти нет — не успел

Результат — это продукт продавца — то, что в итоге он должен создавать для компании. Игорь создает единственный продукт — деньги в кассе, а Олег — кучу разных и вроде полезных, но вот только среди этих продуктов совсем мало главного — продаж и оплат.

Так получается из-за лишних функций. Лишние функции отбирают у продавцов время, и они не успевают продавать. И это приводит к трём печальным последствиям:

- ✗ продавцы не успевают обрабатывать входящих лидов — у них физически не хватает времени. И получается: компания тратит деньги на маркетинг, чтобы привлечь клиентов, они оставляют заявки — но не получают ответа. Компания просто сливает бюджет;
- ✗ падает качество ведения текущих сделок — продавец не успевает звонить и писать текущим клиентам, цикл сделки растягивается;
- ✗ компания теряет клиентов — тех, кому продавец не ответил из-за нехватки времени, и тех, кто уже начал взаимодействовать с компанией, но недополучил внимание продавца.

И первая точка роста конверсии в продажу — это снять непродávющие функции с продавцов и высвободить им время для продаж. Ниже расскажем, как это сделать, но сначала — кейс из нашей практики.

Кейс. 10 млн ₽ → 21 млн ₽ за месяц

Компания «Аттро» занимается производством и продажей надувных водных аттракционов. У компании было два продавца, которые делали 10 млн рублей выручки каждый месяц. Неплохо, но собственник хотел увеличить выручку в два раза, до 20 млн рублей в месяц.

Когда мы пришли в компанию, увидели: в отдел продаж приходит по 400–500 заявок в месяц (это отлично), но продавцы не успевают их обрабатывать, потому что много времени тратят на оформление сопровождающих документов.

У компании было два варианта:

- эффективно использовать те ресурсы, что есть — то есть, двух продавцов и 400-500 заявок;
- увеличивать штат — нанимать больше продавцов, чтобы успевать обрабатывать все заявки.

Мы выбрали первый путь и решили разгрузить продавцов — сделать так, чтобы у них появилось время на продажи. А именно:

- наняли ассистента отдела продаж — он берет на себя подготовку и согласование договоров, оформление заявок на доставку, работу с транспортными компаниями, контроль отгрузок и доставок.
- разработали регламент передачи данных по клиенту для оформления договоров и отгрузки.

В результате, получилось сделать 21 млн рублей выручки за месяц.

Было

2

продавца

400–500

заявок

10 млн ₽

выручки

Стало

2

продавца

400–500

заявок

21 млн ₽

выручки

Как снять непродающие функции с продавцов. Есть только один способ снять непродающие функции с продавцов — делегировать их кому-то другому. Этим кем-то может быть ассистент отдела продаж или целое подразделение.

Например, функции можно перераспределить так:


Выставление счетов, оформление договоров и отгрузок

 Ассистент отдела продаж



Проверка оплат

 Ассистент отдела продаж


Работа с рекламациями клиентов, сбор обратной связи

 Отдел качества

Обучение стажеров

 Руководитель отдела продаж
 Эйчар

Поиск и проверка поставщиков

 Отдел закупок

Чтобы ассистент отдела продаж и сотрудники других подразделений ничего не напутали, нужно прописать регламенты — правила работы с клиентами и передачи документов. Например, в регламенте можно указать, кто, когда и в каком виде передает реквизиты клиенты для оформления договора или как запускается процесс отправки товара.

Задача продавца — продавать. Поэтому важно снять с него все функции, что не относятся к продажам: составление договоров, сбор обратной связи, контроль отдела логистики и так далее. Это поможет высвободить время для звонков, встреч и сделок.

Непродающие, но важные функции продавцов стоит делегировать ассистенту отдела продаж или другим подразделениям. Например, сбором обратной связи и работой с недовольными клиентами может заниматься отдел качества или заботы.

Задание: проверьте, чем заняты ваши продавцы? Их день состоит из звонков, встреч и продаж или они бегают по компании, решая разные вопросы?



Точка роста № 2. Продавать только «своим»

У многих предпринимателей есть иллюзия: все лиды — это потенциальные клиенты. А значит, если правильно их обработать, получится продать каждому.

Но, к сожалению, невозможно продать всем. Не существует технологии, которая приводила бы к 100% конверсии в продажу. Среди лидов всегда есть те, кто не купит никогда, как бы хорош ни был менеджер по продажам, например:

- те, кто отправил заявку по ошибке;
- люди из другого региона или города, в котором компания не работает;
- рассчитывают на другую цену: хотел 1000 ₽, а компания продает за 50 000 ₽;
- те, кому компания не сможет помочь. Допустим, компания работает с малым бизнесом, а лид — огромная транснациональная корпорация, и чтобы ее обслужить, компании придется перестраивать всю структуру;
- те, с кем компания не работает по этическим соображениям. К примеру, торговцы оружием, наркотиками, людьми или государственные корпорации.

Не каждый лид может стать клиентом и принести компании выручку, и это важно запомнить:

лид ≠ клиент компании

А если отдел продаж пытается продать лидам, которые никогда не купят, продавцы теряют время. Продавец мог бы потратить полчаса, довести «своего» клиента до сделки и принести компании выручку, но он вместо этого выясняет потребности, проводит демонстрацию продукта и отработывает возражения лида, который не планирует покупать, а просто интересуется. Так продавец теряет время, а компания — деньги.

Время — самый ценный ресурс продавца, именно оно превращается в выручку компании. В точке роста №1 мы высвободили время продавцов, но если на них продолжит сыпаться бесконечное количество заявок, они всё ещё не будут успевать их отработывать.

Представьте, компания получила 100 лидов — среди них есть те, кто готов покупать, кто купит через год и те, кто не купит никогда. Но менеджеры по продажам не знают, кто из клиентов к какой категории относится и тратят одинаковое количество времени на всех.

В итоге через месяц компания закрывает 15 сделок.

А вот другая ситуация: в компанию пришло 100 лидов, отдел продаж отобрал из них 50 целевых и работает только с ними, но максимально эффективно и быстро.


В итоге компания закрывает 25 сделок за неделю.

Задача — научиться отбирать «своих» клиентов. Каждый день менеджеры должны решать, кому звонить в первую очередь? на кого тратить время? Они могут просто звонить всем и тратить ресурсы на тех, кто никогда не купит, а могут квалифицировать лидов.

Квалификация — это разнесение клиентов по категориям. Она дает компании три важных результата:

👍 **цикл сделки сокращается.** Продавцу не нужно тратить много времени на выявление потребности, отработку возражений, презентацию: «свой» клиент уже готов купить, поэтому цикл сделки укорачивается;

👍 **конверсия в продажу растет.** Квалификация помогает определять реально заинтересованных в покупке лидов — а чем выше интерес, тем выше конверсия в продажу. Это как ходить на свидания только с теми, кому вы уже нравитесь — приятнее и результативнее, чем свидания со всеми подряд;

 **выручка тоже растет.** Квалификация помогает сфокусироваться на заинтересованных лидах, которым компания действительно может быть полезна. Фокусировка же позволяет правильно расставлять приоритеты и усиленно работать именно с такими лидами. Как следствие, они покупают охотнее, чаще и больше, а выручка компании растет.

«Свои» клиенты — это те, кто по ряду критериев похож на людей, которые уже покупали продукт компании. Например, если компания предоставляет услугу оформления командировок среднему бизнесу, ее клиент может быть таким:

- собственник среднего бизнеса;
- ищет компанию, которая полностью возьмет на себя оформление командировок;
- отправляет в командировки по стране от 5 сотрудников в месяц, за границу — от 3 сотрудников в месяц;
- тратит на билеты для сотрудников и командировочные от 400 000 рублей в месяц.

Вот это описание — портрет клиента и критерии для отбора. Важно, чтобы критерии были четкими и соответствовали реальности.

 **Нет**

Бизнесмены

Мужчины и женщины от 18 до 65 лет, которым не плевать на свою фигуру

Все, кто оставил заявку на нашем сайте


 **Да**


Владельцы малого бизнеса с оборотом от 10 млн ₽ в месяц. Работают в России и ведут белую бухгалтерию


Женщины, которые хотят питаться правильно, но не хотят готовить или заказывать еду из кафе


Владельцы BMW, которым нужно поменять летнюю резину на зимнюю именно сегодня, не стремятся сэкономить

Критерии важны, потому что если неправильно квалифицировать клиентов, продавец будет тратить время на тех, кто не может купить. А это приводит к четырем неприятным последствиям:

 **цикл сделки растягивается** — продавец тратит одинаковое количество времени и на того клиента, который может купить и на того, который никогда не купит. В итоге «своему» клиенту приходится ждать очереди слишком долго, а компания рискует потерять деньги;

 **количество сделок снижается** — вместо того, чтобы обрабатывать срочные заявки и тащить почти готового клиента до сделки, продавец звонит тем, кто планирует купить продукт через полгода. В итоге, компания может потерять почти готового клиента;

 **воронка захламляется** — в CRM-системе хранятся все лиды, и среди статусов «еще не решил», «пока живет в Самаре», «всё время орет», «думает до 2029 года», продавцам сложно найти тех, кому правда пора позвонить;


 **продавцы теряют мотивацию** — чем более размыты критерии квалификации клиентов, тем ниже конверсия в продажу и доход продавца, и тем меньше радости от работы он получает.

Чаще всего в компаниях вообще никак не квалифицируют клиентов, хотя внедрение такой квалификации дает рост конверсии в 1,5 раза — это проверено нами на многих компаниях. Ниже — один из ярких примеров.

Кейс. Начали продавать «своим» и конверсия в продажу выросла на 210%

Компания «Логистик Авто», работает в сфере грузоперевозок. Показатели:

11	3500	6%
<i>менеджеров</i>	<i>заявок</i>	<i>конверсия в продажу</i>

Выглядит неплохо, но вот только менеджеры настолько зашивались, что уже отказывались от лидов: « Пожалуйста, не ставьте на меня новых лидов» — можете представить, чтобы продавец говорил такое? А так и было.

Дело в том, что менеджеры не успевали обрабатывать новые заявки. Вместе с постоянными клиентами у каждого из них получалось в среднем по 30

обращений в день. Поэтому и отказывались от лидов.

Мы выяснили, что компания пыталась продавать всем: они же все хотят что-то перевозить. Значит, купят! Нам понадобилось четыре часа, чтобы убедить собственника и отдел продаж в том, что существует портрет клиента. А затем:

- определили критерии, по которым квалифицируем клиентов на входе: целевые/нецелевые, срочные/несрочные. Целевые — это те, что соответствуют критериям: по срокам, типу услуги, бюджету и так далее;
- составили список вопросов для квалификации клиентов;
- переложили функцию квалификации лидов на ассистента;
- начали считать: сколько всего лидов получили, сколько из них прошли квалификацию, сколько оказались целевыми, сколько из целевых дошли до сделки.

В итоге, менеджеры перестали тратить время на нецелевых клиентов, а показатели изменились так:

11	3500	12,6%
<i>менеджеров</i>	<i>заявок</i>	<i>конверсия в продажу</i>

Как работать только с теми, кто может купить. Есть алгоритм, который поможет продать только тем, кто может купить. Он состоит из четырех шагов.

Шаг 1. Составить портрет клиента. Он составляется на основе критериев, которые объединяют тех людей, что у вас уже покупали. Например, у нас в «Факторе продаж» этот портрет выглядит так:

Владельцы бизнеса с отделом продаж минимум из трех сотрудников и руководителя отдела продаж, с уже внедренной телефонией и CRM-системой.

Есть входящий трафик лидов, оборот компании — от 1 млн рублей в месяц

Самый простой способ выделить такие критерии — открыть успешные сделки в CRM-системе и понять, что объединяет клиентов из этих сделок. Для анализа можно использовать такие блоки критериев:

- потребность клиента — что нужно?
- сроки — когда нужно?
- бюджет — сколько денег готовы потратить?
- полномочия — кто принимает решения о покупке?
- клиент — юридическое или физическое лицо?
- регион — где находится клиент?
- объем закупки — опт или розница?
- частота закупок — разовая или регулярная?
- тип компании — сколько сотрудников? на каком рынке работает? нужно ли проводить тендер для закупки?

Задача этого этапа — определить, какие критерии совпадают у людей, которые уже покупали у компании.

Шаг 2. Подготовить список вопросов. На основе портрета нужно составить список вопросов, по которым менеджеры смогут квалифицировать клиентов. У разных компаний вопросы отличаются, но есть четыре блока, которые подходят всем — это блоки «потребность», «сроки», «бюджет» и «полномочия».

Подробнее — на следующей странице ↓

Блок	Что выясняем	Примеры вопросов
Потребность	Может ли компания или ее продукт помочь клиенту	<p>С какими трудностями вы сталкиваетесь?</p> <p>В чём источник проблемы?</p> <p>Как раньше пытались решить проблему?</p> <p>Как хотели бы решить проблему?</p>
Сроки	Когда нужно	<p>Как быстро нужно решить проблему?</p> <p>Насколько решение проблемы актуально?</p> <p>Можно ли начать решать ее прямо сейчас?</p> <p>Какие сроки заложены?</p> <p>Когда надо?</p> <p>Готовы ли ждать, если появится более интересный вариант?</p>
Бюджет	Соответствует ли бюджет клиента ценнику компании	<p>Выделен ли бюджет?</p> <p>Какой у вас бюджет?</p> <p>Утвержден ли бюджет у ответственного лица?</p> <p>Готовы ли переплатить за качество или срочность?</p>
Полномочия	Кто принимает решения о покупке	<p>Кто еще принимает решение?</p> <p>Кто одобряет такие сделки?</p> <p>Кто будет рассматривать предложение?</p>

Шаг 3. Квалифицировать клиентов. Вопросы помогают отделять «своих» клиентов от «не своих». Но не всегда с первого взгляда понятно, к какой категории относится лид. Поэтому советую использовать технику Михаила Гребенюка «ABC» — по ней лиды делятся на три условные категории:

- А — есть потребность, бюджет, нужно срочно;
- В — есть потребность, бюджет, но покупка несрочная;
- С — есть потребность, но нет денег. Вопрос срочности здесь неважен.

Стратегия менеджера по продажам будет отличаться в зависимости от категории лида:

Категория	Что делать
А — есть потребность, бюджет, нужно срочно	Не мешать покупать. Идти по структуре переговоров: выявить потребность, сделать предложение, заключить договор. Ничего изобретать не нужно — лиды из этой категории уже готовы купить.
В — есть потребность, бюджет, нет срочности	Создать ажиотаж, чтобы появилась срочность. Например, предупредить о повышении цен, предложить бонус — бесплатную доставку при оплате в течение трех дней, сделать упор на конкуренцию с другими покупателями, например, сказать, что осталось два товара или что через неделю начнется сезон и всё раскупят. Еще здесь важно брать предоплату, чтобы клиент не передумал.
С — есть потребность, но нет денег	Не тратить время.

Шаг 4. Добавить в CRM-систему поле «Приоритет». После того, как будет составлен портрет клиента и список вопросов для квалификации, нужно добавить в CRM-систему поле «Приоритет». Оно показывает менеджерам две вещи: квалифицирован ли клиент и к какой категории он относится:

не квалифицирован

квалифицирован, В

квалифицирован, А

квалифицирован, С

По полю «Приоритет» менеджеры смогут с одного взгляда определять, на кого сейчас нужно потратить время. Принцип такой:

- не квалифицирован — этими лидами занимается ассистент отдела продаж, чтобы менеджеры не тратили время на квалификацию, занимались продажами;
- «А» — этим лидам уделяется больше всего внимания, потому что они уже готовы купить;
- «В» — к этим лидам менеджеры переходят после того, как обработали все лиды с пометкой «А». Здесь стоит задача дожать клиента и получить предоплату;
- «С» — По отношению к ним можно сделать три вещи: дождаться, пока у этих лидов появятся деньги, придумать более дешевый продукт-аналог или предложить рассрочку/кредитование. Но это уже задачи не менеджера по продажам, а отдела маркетинга или производства. Когда эти задачи будут выполнены, лиды из категории «С» перейдут в категорию «В» и менеджеры будут обрабатывать их по стратегии этой категории.

Квалификация помогает расставлять приоритеты: кого обрабатывать в первую очередь, кого во вторую. Если клиент не подходит под категорию «ААА» сейчас, но готов купить через полгода, это не значит, что с ним вообще не нужно работать. Нет. Тут нужно поставить задачу и дожать через через полгода.

Чтобы не тратить ресурсы продавцов на обработку всех лидов, нужно квалифицировать клиентов — по критериям компании определять, кому продавать в первую очередь, кому — во вторую, а на кого не стоит тратить время.

Задание: отобрать в CRM-системе 50 успешных сделок и выделить совпадающие признаки.

На основе признаков составить портрет клиента, а затем — список вопросов для квалификации лидов.

В CRM-системе добавить поле «Приоритет», по которому будет понятно, квалифицирован клиент или нет и к какой категории он относится: А, В или С.



Точка роста №3. Быстрее отвечать на заявки

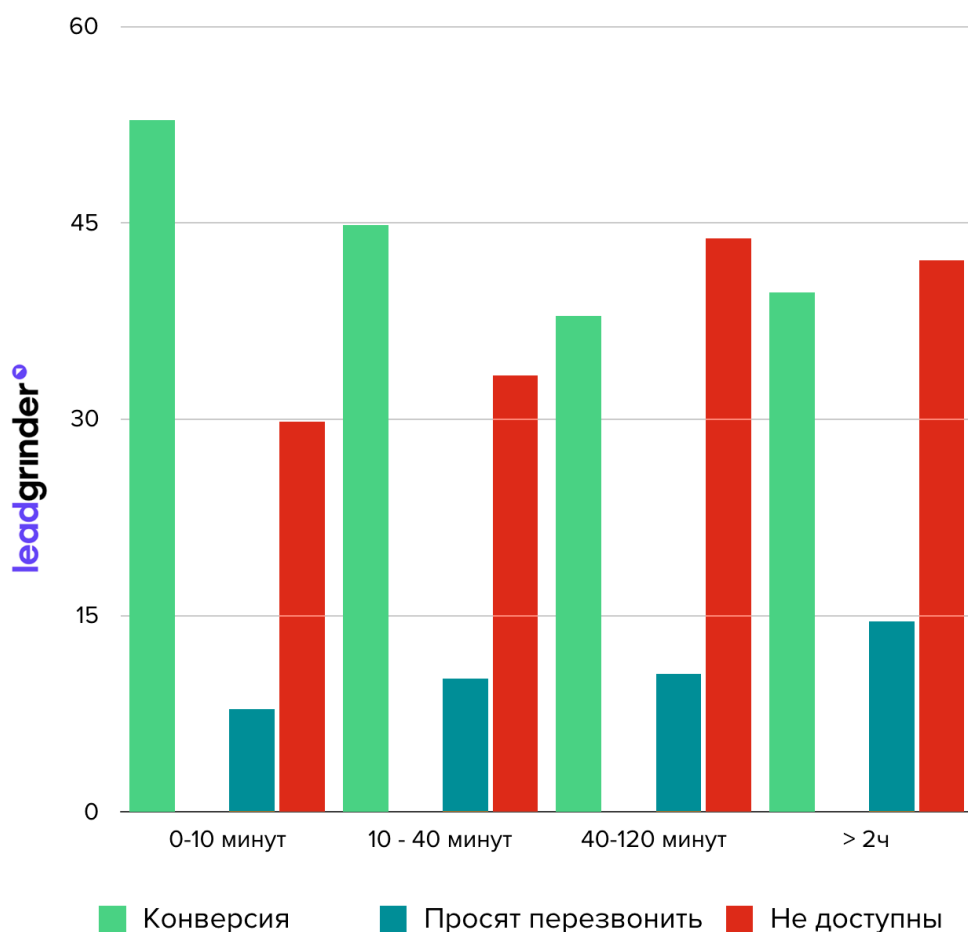
Если использовать логику, можно подумать, что компании дорожат заявками и стараются успешно обработать каждую: ведь они уже вложили деньги в привлечение клиентов, да и вообще — хотели бы заработать.

Но когда логика управляла чем-то кроме алгоритмов? Статистика показывает обратное: заявки клиентов часто остаются без внимания. Компания [«Lead-grinder»](#) [провела исследование](#): оставила 100 заявок на сайтах разных компания и засекала время, через которое с ней связались. Из ста компаний:

- 55% компаний перезвонили в течение 10 минут;
- 26% связались с потенциальным клиентом в промежуток от 40 минут до суток;
- 19% — не перезвонили вообще.

При этом все компании были из сегмента со стоимостью лидов дороже 3000 рублей — строители, продавцы автомобилей и недвижимости, специалисты по ремонту, финансовые организации.

Эта же компания выявила связь между скоростью ответа на заявку и конверсией в консультацию. Под консультацией здесь имеется в виду разговор с менеджером по продажам:



Чем дольше клиент ждет звонка, тем реже он переходит на следующий этап воронки продаж и вообще отвечает на звонки.

Из этого большого введения вытекает простая точка роста конверсии в продажу — быстрее отвечать на заявки.

отвечаете на заявку в течение 10 минут — легче продаете

В это время клиент как раз пытается решить свою проблему: смотрит сайты, оставляет заявки, прикидывает цены. Сейчас он лояльный, теплый и готов общаться. А вот позже клиент либо уже выберет компанию и решит свою проблему без вас, либо уйдет заниматься другими делами, и ему будет не до общения с отделом продаж.

Четыре часа от заявки до оплаты

История из нашей компании — «Фактора продаж». Мы занимаемся тем, что приходим в другие компании и повышаем единственный показатель — конверсию в продажу.

Обычно с момента первого контакта до оплаты у нас проходит 7–10 дней: пока пообщаемся, согласуем договор, выставим счет, пока клиент заведет нас в базу контрагентов, пока бухгалтерия оплатит, ну и так далее. Но однажды у нас был случай: клиент оплатил через 4 часа после заявки.

Как это было: в CRM-систему пришла заявка и менеджер буквально в ту же минуту перезвонил клиенту. Этот клиент уже искал информацию: сравнивал нас с конкурентами, смотрел, кто и что предлагает. То есть еще выбирал. Но так впечатлился быстрому звонку, что через 10 минут согласился на встречу, а еще через 4 часа оплатил наши услуги.

Позже мы выяснили, что в компании этого клиента по регламенту менеджеры отвечают на заявки в течение суток — не очень торопятся. И уже по ходу работы скорректировали у него сроки ответа на заявки.

Ответ в течение минуты — это удачная случайность. Обычно мы стараемся отвечать в течение 10 минут. Не всегда получается, но стремимся.

Как отвечать на заявки клиентов за 5–10 минут. Итак, чтобы не терять клиентов и повышать конверсию в продажу, им нужно отвечать быстро — в течение 5-10 минут. Для этого советуем сделать две вещи:

- 1 Выделить отдельного сотрудника для первичной квалификации лидов. Этот сотрудник не доводит клиентов до сделки. Он определяет, подходит ли клиент компании и, если да, договаривается о следующем контакте, например так: «Василий, я сейчас передам ваш контакт менеджеру и он позвонит в течение получаса, чтобы обсудить детали». Так у менеджеров появляется больше времени на продажи, а клиенты останавливают поиски компании — вот они уже договорились с вами.
- 2 Внедрить регламент обработки входящих заявок.

О квалификации клиентов мы рассказывали в предыдущей главе. Если коротко, отдельный сотрудник, например, ассистент отдела продаж, занимается только тем, что звонит лидам и проверяет, подходят ли они компании. Если подходят — передает их отделу продаж, и только тогда менеджеры начинают продавать.

А о регламенте расскажем чуть подробнее. Регламент — это правила, по которым менеджеры обрабатывают заявки. По нашему опыту, чтобы заявки обрабатывались быстро, понадобится четыре правила.

1 Сначала обрабатываются новые заявки, а потом выполняются задачи по текущим клиентам

Менеджерам по продажам выгоднее уделять больше внимания текущим клиентам — они уже почти купили, значит, менеджер ближе к бонусу. Без регламента менеджеры так и будут делать.

Но компании важно, чтобы новые заявки тоже обрабатывались, и не по остаточному принципу, а в первую очередь.

2 Максимальное время ответа на заявку — 5-10 минут

Важно прописать в правилах в минутах, какое время ответа вы считаете быстрым. Понятно, что не всегда получается перезванивать за 5-10 минут, но это тот показатель, к которому нужно стремиться.

3 Не дозвонились — перезваниваем

Если клиент с первого раза не берет трубку, не значит, что он не купит или номер битый. А значит, что нужно позвонить еще раз. Но при этом не стоит названивать каждую минуту по 20 раз в день. Достаточно перезванивать утром, в обед и вечером в течение трех дней с момента заявки.

4 Если клиенту неудобно говорить, договоритесь на другое время и перезвоните

В этом случае крайне важно соблюсти договоренность. Иначе клиент посчитает, что компания ненадежная.

Чем быстрее компания обрабатывает заявки клиентов, тем выше конверсия в продажу. Наиболее высокая конверсия при ответе в течение 5–10 минут.

Чтобы быстро обрабатывать заявки, нужно выделить отдельного сотрудника для первичной квалификации лидов и внедрить регламент работы со входящими заявками: сначала обрабатывать новые заявки, отвечать в течение 5-10 минут, перезванивать, если не дозвонились или клиенту неудобно сейчас говорить.

Задание: узнайте, через сколько минут в среднем ваш отдел продаж отвечает на заявку. Внедрите правила, чтобы отвечать потенциальным клиентам быстрее.



Точка роста № 4. Повысить энергетику продавцов

Давайте представим двух менеджеров — Игоря и Олега в виде наборов эмодзи:

 **Игорь**



 **Олег**



Ответьте себе: у кого из них вы бы захотели что-нибудь купить? Думаю, большинство выбрали Игоря, потому что он — продавец с высокой энергетикой.

 **Игорь**

продавец с высокой энергетикой

↓

бойкий, заряженный, эксперт в продукте, интересующийся, активный, уверенный в себе, настойчивый

↓

закрывает сделки

 **Олег**

продавец с низкой энергетикой

↓

безразличный, унылый, пассивный, монотонный, оказался тут случайно, не разбирается в продукте

↓

сливает сделки

Люди хотят покупать у таких как Игорь — энергичных, бойких и уверенных в себе. А у таких кислых щей как Олег — не хотят.

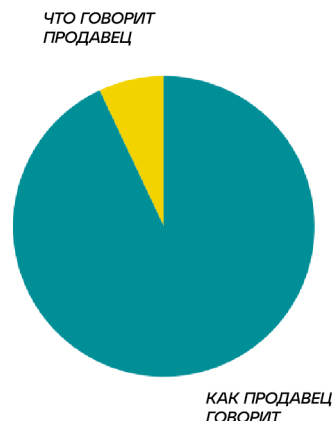
Как продавец говорит, важнее того, что он говорит. Продавец может следовать схеме продажи на 100%: отлично знать продукт, выявлять потребности и проводить презентации, но делать это с похоронным лицом и сливать сделки.

Смыслы и слова не так важны, как подача. Распределение примерно такое:

В ПРОДАЖАХ НА ВСТРЕЧАХ



В ПРОДАЖАХ ПО ТЕЛЕФОНУ



Поэтому успех продавца во многом зависит от его энергетики: говорит он бодро или монотонно как робот? улыбается или сидит с каменным лицом? уверен в себе или мямлит как пятиклассник перед географичкой?

Кейс. Прокачали энергетику продавца, а за ней — конверсию. 9% → 19%

Компания «Нескучные финансы» предоставляет малому и среднему бизнесу финдиректоров на аутсорсе. Мы с ними работаем очень давно, и в компании уже отточенная технология продаж, а общая конверсия выросла вдвое: с 20% до 40%. Но этот кейс не обо всей компании, а об отдельном продавце.

В компании внедрена технология продаж, один из продавцов четко ее соблюдает, но всё равно в течение двух месяцев отстает от остальных и показывает всего лишь 9% конверсии в продажу. Технологию соблюдает, но сделки срываются. Хотя у всех остальных всё работает отлично.

При этом продавец старался: соблюдал технологию, делал звонки, проводил

встречи и вообще не отлынивал.

Проблема была лишь в энергетике, и мы ее подняли, а именно:

- увеличили скорость речи продавца с помощью упражнений. Продавец сам по себе спокойный, уравновешенный человек, и речь у него такая же. Мы немного добавили в нее красок и смысловых акцентов;
- добавили физические упражнения: небольшие разминки на рабочем месте, чтобы повысить общий тонус;
- вместе с продавцом составили список вещей, которые его заряжают, например, по пути на работу послушать в машине любимую музыку. Громко.

Эти простые действия помогли продавцу повысить собственную конверсию в продажу с 9% до 19% за месяц. Дальше, конечно, был небольшой спад, но в среднем он не отстает от других продавцов.

И можно было бы назвать этот результат после танцев с энергетикой случайностью, но мы повторяли этот результат трижды на разных менеджерах.

Как из 😞 → сделать 😊. Энергетика продавца — это не что-то врожденное или эзотерическое, а такой же навык как чтение или письмо. И, как любой навык, энергетику можно прокачивать.

Как умение читать складываться из нескольких умений — распознавать буквы, складывать слога, слова и предложения, понимать смысл — так и энергетика состоит из нескольких отдельных поинтов:

**уверенность в себе и своих
силах**

общий тонус

умеренная скорость речи

**уверенность в
продукте**

расставлять смысловые акценты голосом

улыбка

А прокачивать каждый пункт помогают самые банальные действия:

Качество	Что помогает прокачивать
уверенность в себе и своих силах	знание продукта, успешный опыт продаж в прошлом
умеренная скорость речи	упражнения на дикцию, прослушивание своей речи в записи и ее корректировка
общий тонус	физкультура, спорт, музыка, танцы, полноценный отдых, общение с командой
уверенность в продукте и компании	знание продукта и кейсов, в которых он решает проблемы клиентов, обратная связь от клиентов
умение расставлять смысловые акценты голосом	выразительное чтение вслух художественной литературы и стихов

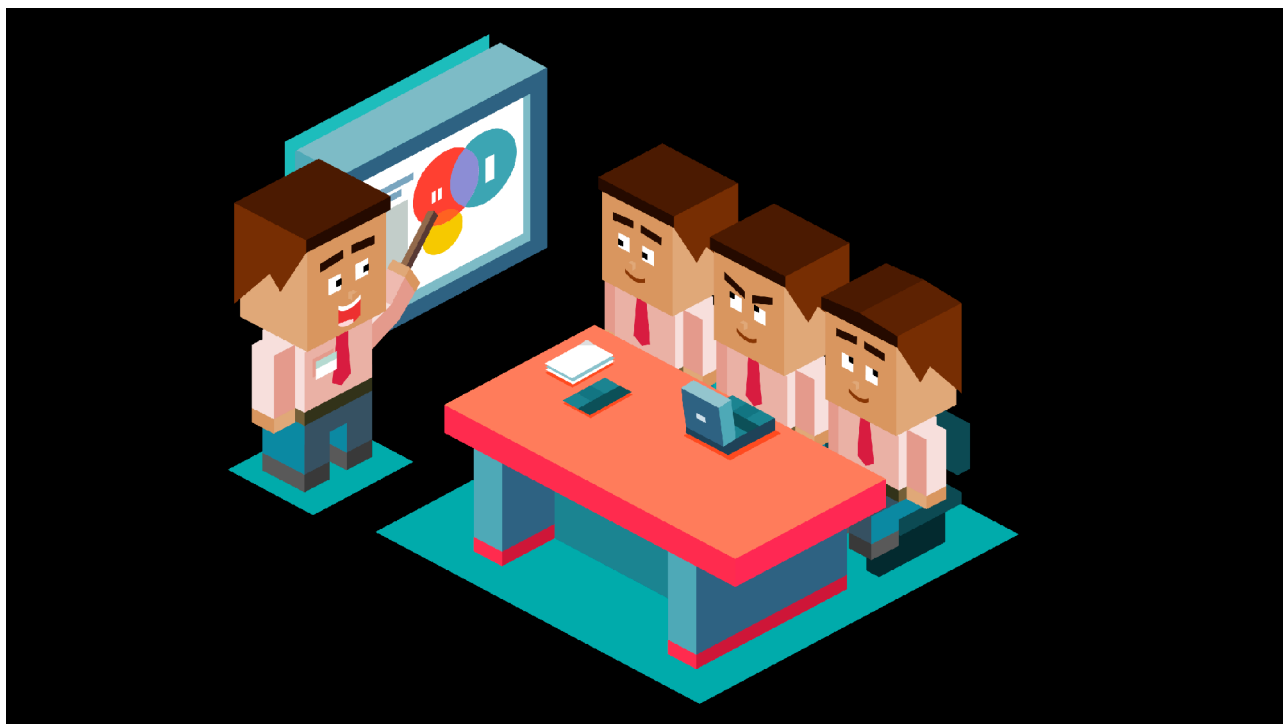
И, конечно, важен настрой руководителя: верит ли он в продукт? в команду? в план по продажам? зажигает ли он команду или сам выгорел сто лет назад? верит ли в успех или только требует этого от других?

Люди хотят покупать у продавцов с высокой энергетикой: бодрых, уверенных в себе, улыбчивых и настойчивых. А у кислых щей — не хотят.

Энергетика — то как выглядит продавец и как он говорит, важнее того, что он говорит. Влияние слов на клиентов — это лишь 7%, остальное — голос, внешний вид, общий тонус продавца.

При этом энергетика — это не что-то врожденное, ее можно прокачивать, как любой другой навык: с помощью упражнений на голос и темп речи, физической активности и вещей, которые заряжают.

Задание: проверьте, какие у вас продавцы? Заряженные на успех или кислые щи?



Точка роста № 5. Повысить экспертность продавцов

Эту главу я хочу начать с истории одного из наших клиентов — компании «Русдверь», она продает двери, как это ни странно. Когда мы оценивали результаты продавцов, столкнулись с такой ситуацией: два менеджера, оба соблюдают технологию продаж и строго следуют структуре переговоров, но у первого конверсия в продажу 67%, а второго — 33%.

Начали разбираться, и выяснили:

- первый менеджер (67%) — давно работает в компании и знает о дверях всё: как, какие производят, из чего, чем один материал отличается от другого, где какие размеры и комплектующие;
- второй менеджер (33%) не разбирается в продукте. Когда второму менеджеру звонили строители и спрашивали что-то о косяках, шурупах или материалах, он терялся и сливал продажи.

В этой истории, и в продажах в целом решает экспертность. А когда у продавца ее нет, происходит вот что:

продавец не знает продукт → не понимает его ценность → не может найти аргументы в его пользу → не может продавать → компания теряет продажи и доверие клиентов

Если продавца не обучили, не рассказали кейсы и он не знает, в чём особенности продукта, как он влияет на жизнь клиента, то он не понимает ценности и не верит в продукт. А еще ему не хватает аргументов для общения с клиентами:

- 👉 не может объяснить, почему продукт стоит так дорого (или дешево);
- 👉 не может обосновать условия сделки, например долгую доставку;
- 👉 не знает технических характеристик продукта и не может ответить на вопросы клиента. Или еще хуже — отвечает от балды;
- 👉 не уверен, что продукт поможет решить проблему и передает эту неуверенность клиенту;
- 👉 не объясняет, чем продукт компании отличается от продукта конкурентов;
- 👉 не может продать.

И главное — теряет доверие клиента к компании. Когда клиент общается с менеджером-незнайкой, он не думает: «Это менеджер какой-то не очень» Он переносит отношение на всю компанию — «Какие-то они не алё, ничего толком сказать не могут».

Нужно обучить продавцов продукту так, чтобы они продавали не хуже собственника. Главный эксперт по продукту в компании — это собственник. Он понимает его ценность и легко может подобрать аргументы, например, объяснить клиенту, почему стоимость именно такая, как будет оказываться услуга, рассказать истории о том, как продукт уже помог решить аналогичную проблему.

Собственник точно верит в продукт и обычно продает лучше всех. И вот задача этой точки роста — обучить продавцов продукту так, чтобы они продавали не хуже собственника. Обучение включает в себя несколько блоков:

- продукт — что из себя представляет, какие у него особенности, свойства, технические характеристики;
- кейсы, в которых продукт применялся;
- результаты, которые продукт дает;
- способы производства продукта: как, где, кем.

На обучение продавцов нужны время и ресурсы. Экспертность приходит с опытом, но это не значит, что экспертным может быть только тот продавец, что проработал в компании три–пять лет. Процесс можно ускорить, если правильно организовать обучение и ввод в должность.

Ввод в должность. Чтобы ввод в должность проходил быстрее и правда давал продавцу знания, нужно:

- составить программу обучения — последовательность изучения материалов;
- подготовить обучающие материалы — о продукте, кейсах, технологии;
- и контрольный лист — список вопросов для проверки усвоения материалов.

Чаще всего у компаний есть какие-то материалы, но никто не проверяет, а правда ли продавец понял, что в них написано, не осталось ли у него вопросов.

Как обычно обучают

Записывают видео в стиле вебинара, например, о CRM-системе — и скидывают в чатик:

— Дорогие коллеги! Прошу всех новичков ознакомиться с данным видео. Заранее спасибо

На этом обучение заканчивается. Максимум, что руководитель делает — спрашивает, все ли посмотрели видео.

Как надо обучать

Записать видео и подготовить список контрольных вопросов по нему, например:

- какие отметки нужно ставить на теплых лидах?
- в каких случаях лид удаляется из системы?
- что делать, если CRM не работает?

По этим вопросам сотрудник поймет, усвоил ли он материал и какие именно знания ему понадобятся в работе.

Еще можно сделать тест или форму для вопросов от сотрудников, чтобы руководитель тоже понял, какие моменты из видео непонятны.

Важно не просто выдать новому сотруднику все материалы, но и проверить, усвоил ли он их. Сделать это можно с помощью контрольных вопросов, теста или диалога, в котором сотрудник, например, расскажет своими словами отдельные блоки.

Обучение продавцов. Важно обучать и действующих сотрудников: рассказывать об изменении технологии, новых кейсах и свойствах продукта, организовывать экскурсии на производство, встречи с технологами или разработчиками.

Обучение — это перманентный процесс длиною в жизнь, и оно требует времени руководителя и ресурсов компании. Но оно того стоит: чем глубже продавцы знают продукт, тем легче они продают.

Аттестация. Раз в 3-4 месяца советую проверять знание продукта — в формате аттестации, теста или личной беседы.

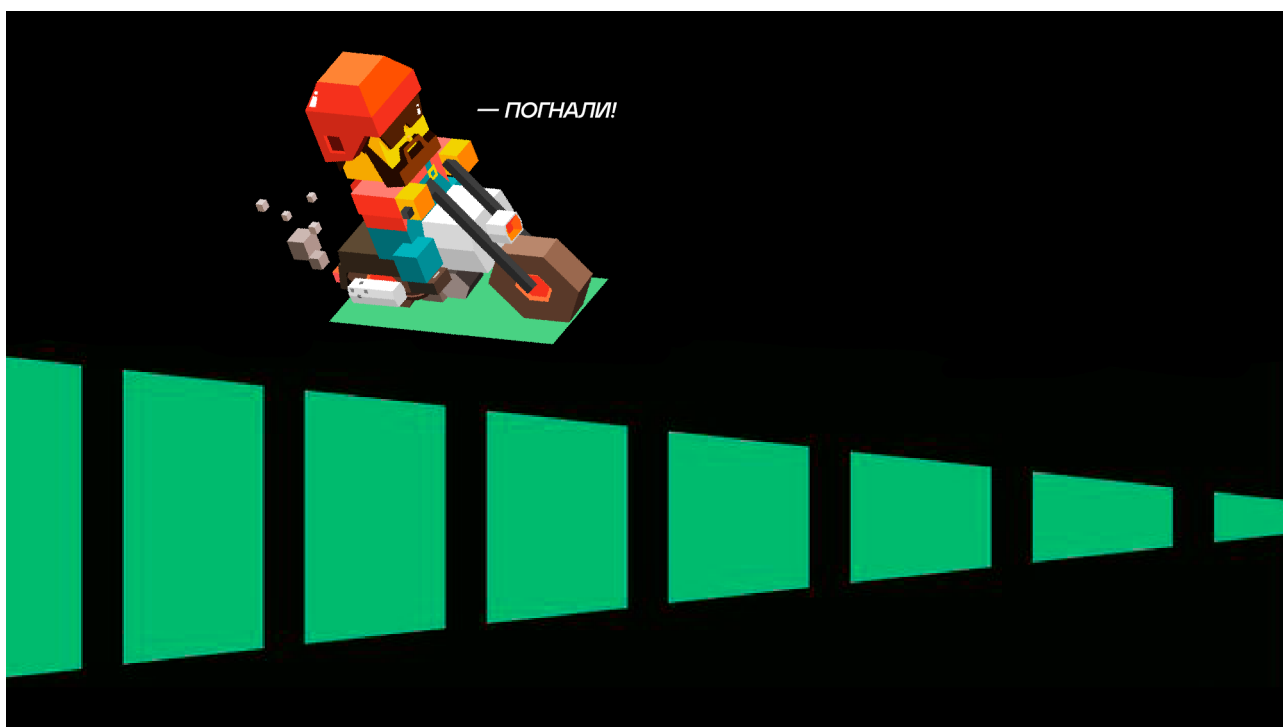
Экспертный продавец продает легко, потому что понимает ценность продукта, верит в него, на каждое возражение клиента может привести аргументы и кейсы.

Продавцов нужно обучать продукту при вводе в должность:

- составить программу;
- подготовить материалы;
- и список контрольных вопросов;
- проводить аттестацию сотрудников раз в 3-4 месяца.

И по ходу работы: регулярно рассказывать о новых кейсах, свойствах продукта, проводить экскурсии по производству.

Задание: проверьте, знают ли ваши продавцы продукт, который продают? Могут ли описать его характеристики, преимущества, рассказать кейсы?



Точка роста № 6. Прояснить цель каждого этапа воронки продаж

Конечная цель работы менеджера по продажам — продажа. Естественно. Но пока клиент не оплатил, он движется по воронке продаж, переходя от этапа к этапу, например, так:

**новая заявка → квалификация лида → встреча → бронь
→ предоплата → оплата**

И у каждого из этих этапов — своя цель. Смотрите:

Этап воронки	Цель
новая заявка	→ квалифицировать лид и назначить встречу
встреча	→ получить согласие на покупку и/или реквизиты
реквизиты получены	→ составить договор, подготовить счет и отправить клиенту
договор отправлен	→ получить подписанный экземпляр договор и согласовать точную дату предоплаты
предоплата получена	→ согласовать дату полной оплаты
полная оплата	→ продано!

Вроде всё очевидно, но часто бывает, что менеджеры не понимают цель каждой отдельной коммуникации. Тогда случаются такие диалоги:

- Ты сейчас зачем звонишь клиенту?
- Чтобы получить деньги.
- А часто тебе после первого звонка переводят деньги?
- Никогда...

У менеджера при звонке цель совсем другая. Например, договориться о встрече, согласовать объем поставки или получить реквизиты — всё зависит от компании. Но в целом, менеджер должен плавно перетаскивать клиента с одного этапа воронки на другой: от заявки к звонку, от звонка к встрече, от встречи к брони, от брони к предоплате и так далее.

задача менеджера — тащить клиента с одного этапа воронки на другой

Если же процесс продажи не разбит на этапы или у каждого из этапов нет четкой цели, то квест «продать» превращается в пустые скитания: коммуникация строится как попало, менеджер пытается продать при первом контакте, а клиент не понимает, что от него хотят и сливается.

Кейс. Определили цели каждого этапа воронки и увеличили продажи франшизы в 3 раза

Еще одна история из нашей работы с компанией «Русдверь». Компания продает не только двери в розницу, но и свою франшизу. До работы с нами менеджеры пытались продавать франшизу в лоб по телефону. При первом контакте. Заявок было много, поэтому иногда даже получалось.

Мы провели обучение продавцов и пересобрали технологию продаж: определили этапы воронки и для каждого прописали цель контакта:

- цель первого звонка — квалифицировать лид и договориться о встрече;
- цель встречи — бронь франшизы, реквизиты;
- цель звонка после встречи — получить предоплату;

- цель звонка после предоплаты — получить полную оплату.

Для каждого этапа прописали структуру переговоров. В итоге получили рост продаж в 3 (а в одном месяца даже в 4) раза.

Было

1-2

франшизы
в месяц

*менеджеры пытаются
продавать в лоб, при первом
контакте*

Стало

4-6

франшизы
в месяц

*у каждого этапа — своя цель,
например, цель звонка —
договориться о встрече, а
не продать. И менеджеры
плавнo тащат клиентов от
этапа к этапу*

Цели должны быть четкими. Прояснить цели каждого этапа воронки — простое действие. И часто компаниям кажется, что это очевидно и не стоит внимания. Но важно четко прописать эти цели.

Нечеткие цели

Узнать, что там по оплате

Позвонить клиенту

Продать! Главное — продать!

Четкие цели

Узнать точную дату оплаты

Позвонить и договориться о встрече
на этой неделе

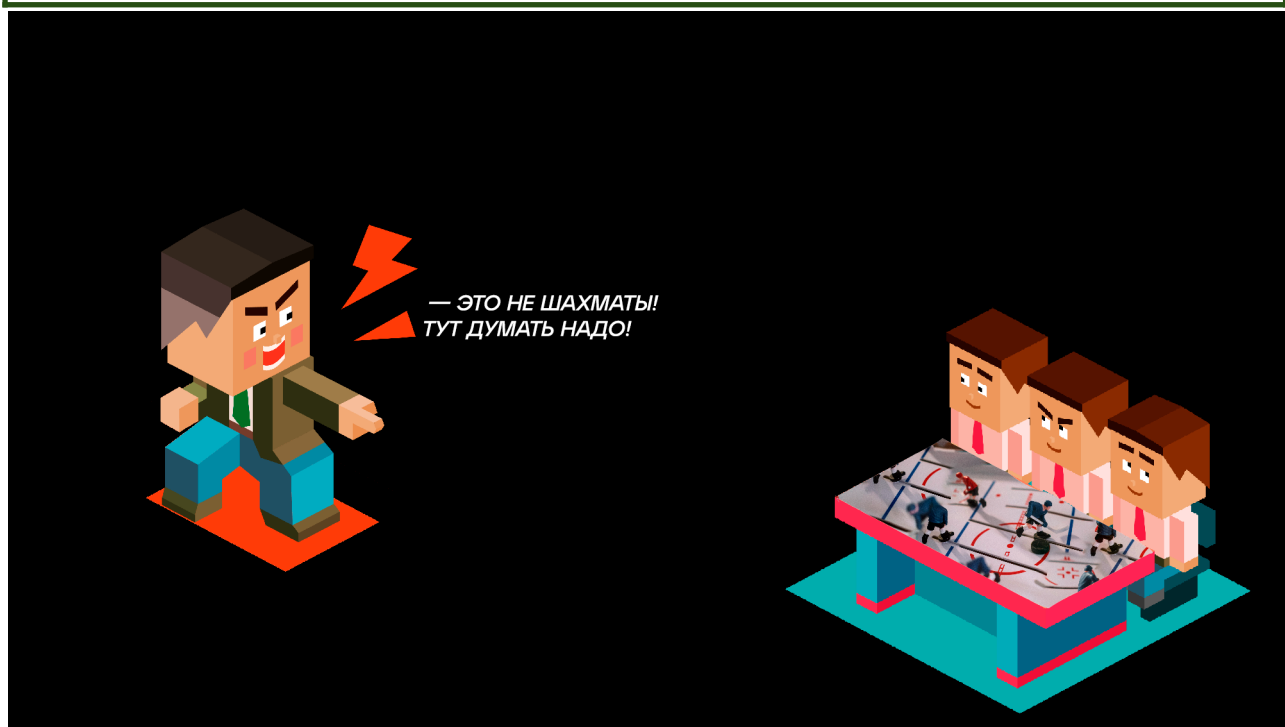
Получить реквизиты для договора

Четкие цели делают путь клиента от заявки до оплаты был комфортным и понятным, а менеджерам помогают постепенно достигали ключевой цели — продажи.

У каждого этапа воронки есть своя цель, и продавец должен плавно тащить клиента от этапа к этапу, а не продавать при первом звонке. Чтобы менеджер помнил о своей задаче, нужно разбить процесс продажи на этапы и для каждого прописать отдельную цель.

Задание: спросите у продавцов о цели каждого контакта с клиентом:

первого звонка или встречи. Скорректируйте цели, если они неверные.



Точка роста № 7. Регулярные тренировки

Если я усну, проснусь через сто лет и меня спросят, почему менеджеры по продажам не продают, я отвечу:

- не хотят. Может, менеджер стал менеджером по продажам, потому что хотел много денег, а не продавать. А может, просто выгорел. Причины нехотения много, но результат один — он не хочет быть здесь, не то что продавать;
- перегружены. У менеджера столько задач, что на продажи просто не остается времени. См точку роста №1;
- у них нет ресурсов. Например, нет лидов или не работает CRM и телефония;
- не умеют или не обучены.

Эта глава посвящена четвертому ответу на вечный вопрос. Разберемся, почему важно регулярно обучать и тренировать отдел продаж и как это делать, чтобы получать результаты.

Отдел продаж — это ваш хоккейный клуб, а РОП — тренер. Представьте, что вы приобрели хоккейный клуб — теперь у вас есть собственная команда хоккеистов в красивой форме. Что будете делать дальше?

В идеале, команда должна побеждать в чемпионатах, приносить вам призовые и новые контракты с рекламодателями. Но прежде чем выставить заявку на чемпионат, команду нужно натренировать. Потом поучаствовать в игре, найти ошибки, слабые и сильные стороны, снова потренироваться и опять ехать на чемпионат.

И так бесконечно, пока сама идея владеть хоккейным клубом вам не наскучит.



То же самое с отделом продаж. С той лишь разницей, что чемпионаты у менеджеров по продажам случаются каждый день. И на этих чемпионатах они постоянно сталкиваются с новыми сложностями, пробуют внедрять новые технологии и отрабатывают необычные возражения.

нельзя натренировать отдел продаж один раз, а потом лишь наслаждаться победами

Поэтому задача руководителя отдела продаж — сделать так, чтобы менеджеры регулярно тренировались. РОП здесь как тренер хоккейной команды.

Почему РОП не тренирует. Сразу возникает вопрос: а почему РОП не тренирует менеджеров по продажам? Ведь это его прямая обязанность. Как команда хоккеистов не может побеждать в чемпионатах сама по себе, так и менеджеры по продажам не могут становятся круче и эффективнее без РОПа.

Обычно причин всего четыре:

- у РОПа нет времени → нужно либо разгрузить РОПа от лишних задач либо объяснить, что лучше потратить время на обучение и получить эффективных продавцов, чем сейчас быстро, хоть как-нибудь обработать заявки;
- нет желания → нужно разобраться: у РОПа нет желания быть руководителем отдела продаж в принципе или нет желания заниматься именно обучением? И дальше уже решать, что делать;
- нет технологии обучения → внедрить технологию обучения самим или с чьей-то помощью;
- нет программы обучения → разработать программу самим или с чьей-то помощью.

Технология обучения — это алгоритм, как учить, а программа — конкретные материалы, упражнения, примеры удачных и не очень решений. Вариантов технологий и программ множество, но в целом алгоритм обучения менеджеров по продажам такой:

1 **Найти слабый навык.** Не нужно обучать всех всему, нужно подтягивать слабые стороны каждого. Например, если менеджер хорошо отрабатывает возражения, но плохо закрывает сделки, с ним нужно тренировать именно навык закрывать сделки.

Поиском таких слабых навыков может заниматься отдельный человек — аналитик. Он слушает звонки и выделяет слабые/сильные ходы каждого менеджера.

Затем по каждому менеджеру аналитик готовит карту роста с примерами звонков, по которым видно, какие навыки хорошо отточены, а над какими нужно поработать.

2 **Провести обучение.** Этим занимается РОП: для каждого менеджера готовит материалы и вместе с ним отрабатывает навык.

3 **Проконтролировать.** После обучения РОП или аналитик контролируют результат: использует ли менеджер навык в работе с клиентами? делает ли он по новому? как меняются показатели?

4 **Повторить.** И так бесконечно-вечно.

Хоть частично обучением и занимается аналитик, всё же это функция РОПа. Именно он должен организовать обучение: подключить аналитики, выделять время, собрать менеджеров и так далее. Даже если сами тренировки компания делегирует приглашенному тренеру.

Кейс. Регулярно обучали одному навыку и повысили конверсию в продажу с 17% до 24%

Компания «Промышленные редукторы» сами понимаете, чем занимается. Мы работали с компанией над обучением сотрудников, и в этом кейсе для примера расскажу, как прокачивали один навык.

Нам нужно было научить продавцов выставлять клиентам дедлайн — на этапе аналитики мы определили, что наличие такого дедлайна сильно сокращает цикл сделки.

Обучение у нас проходило 1,5 месяца. Для этого мы каждую неделю собирали успешные и неудачные примеры использования дедлайна в переговорах с клиентами, а затем отработывали их на общих встречах.

То есть, на протяжении 1,5 месяцев каждую неделю сотрудники отдела продаж тратили по часу времени на отработку одного конкретного навыка. В итоге, конверсия в продажу изменилась так:

До обучения	После
17%	24%

Всего один навык, и тот внутри переговоров — и какой результат. Вот она, сила регулярных тренировок.

Бесплатная библиотека с книгами по продажам, записи курсов и ссылки на видео на ютубе — это не обучение. Не будут сотрудники после восьмичасового дня, уроков с детьми, уборки и подготовки сидеть ночами и самостоятельно учиться. Поэтому тут действует правило:

обучение должно проходить в рабочее время

Например, каждый день менеджер по продажам приходит на работу в 9:00. С 9:00 до 9:30 — готовит отчет и планирует день, а с 9:30 до 10:30 учится. Или учится каждую неделю в пятницу с 16:00 до 19:00. Да, получается, что компания платит за это время, но что поделывать: чтобы получать результаты, нужно вкладываться.

Менеджеры по продажам не продают по четырем причинам: не хотят, нет времени, нет ресурсов, не умеют, потому что их не обучили. В этой главе мы говорили о последнем пункте.

Обучить один раз и больше к этому не возвращаться не получится. Каждый день сталкиваются с новыми трудностями и задачами, поэтому обучение должно быть регулярным.

Обучение — это функция РОПа, именно он должен организовать процесс обучения внутри отдела продаж.

В целом, алгоритм обучения такой:

1. найти слабый навык у каждого менеджера;
2. подтянуть навык;
3. проконтролировать результат;
4. повторить.

Делать это дома после работы менеджеры не будут, поэтому обучение должно проходить в рабочее время, например, каждый день с 9:30 до 10:30.

Задание: проверьте, проходят ли ваши менеджеры обучение? Регулярно ли оно? Системно ли?



Точка роста № 8. Закрывать клиентов на сделки

Простой способ повысить конверсию в продажу — закрывать клиентов на сделку. Но простой он только на словах, а на деле это самый сложный для продавцов момент, ведь нужно просить у клиента деньги.

Когда приходит время закрывать сделку, у менеджеров появляются страхи:

- 🐱 а вдруг клиент откажет?
- 🐱 ой, я как будто прям в карман лезу!
- 🐱 а вдруг я покажусь назойливым?
- 🐱 ну мы же не на базаре! если хочет — сам скажет оформлять.

В итоге, менеджер смущенно молчит, вместо того, чтобы сказать:

- 🐱 давайте встретимся, вам когда удобно?
- 🐱 давайте оформлять?
- 🐱 бронируем?
- 🐱 отправляю вам счет для оплаты?

И вот просто, хоть как-то сказать закрывающую фразу — это уже мощная точка роста как для самих менеджеров, так и для конверсии в продажу.

Кейс. Натренировали менеджеров закрывать и увеличили конверсию с 6 до 12%

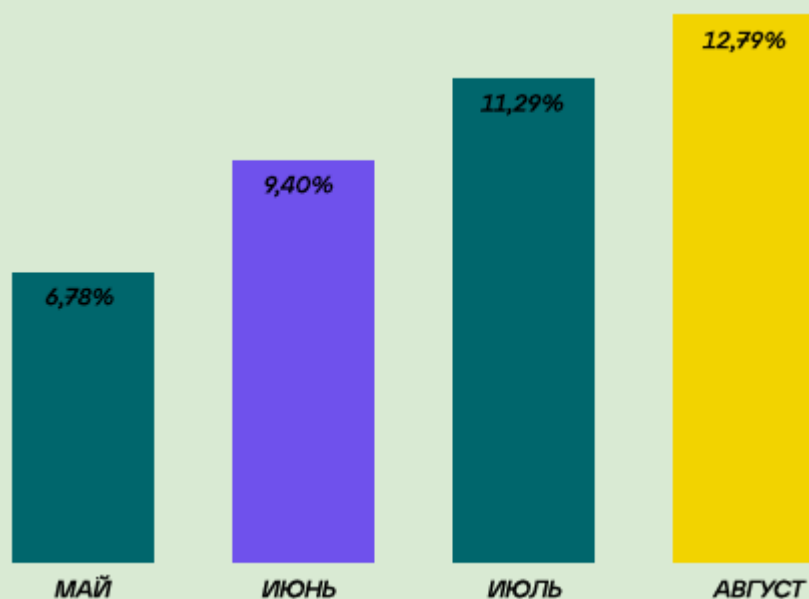
Компания «Эверест» занимается продажей домов. Сначала мы не хотели с ними сотрудничать, потому что нам важно видеть результаты, а в сделках с недвижимостью очень длинный цикл и сложно отследить какие-то результаты. Но потом всё же согласились и работаем уже полгода.

Одной из точек роста в этой компании как раз было закрытие сделки, но не на оплату, а на встречу для показа дома (см точку роста №6). Менеджеры здорово презентовали дома по телефону, но не переводили клиента на следующий этап воронки — встречу.

Вроде простой шаг: пригласи клиента на встречу, и будешь молодом, но у менеджеры часто чувствовали неловкость и ждали, что клиенты сами будут просить показать дома. Мы долго работали над тем, чтобы в конце каждый менеджер говорил:

Давайте запишу вас на встречу? Выберем время?

Мы тренировали менеджеров и контролировали, как они заканчивают разговоры с клиентами. В итоге конверсия во встречу постепенно выросла вдвое:



Не попытался закрыть = слил сделку. Даже самым опытным и крутым менеджерам бывает неловко закрывать сделку. Менеджеры часто ждут, что клиент сам попросит забрать его деньги, но, к сожалению, такое случается очень редко. Чаще — если менеджеры не закрывают, клиент сливается. Поэтому важно пытаться закрывать на каждом этапе воронки:

- при звонке — закрывать на встречу. Например, спрашивать: давайте запишу вас на встречу? когда удобно?
- на встрече — закрывать на бронь. Например: могу забронировать для вас этот дом до 14 числа, бронируем?
- после брони — закрывать на предоплату. Например: бронь истекает, готовы внести предоплату?

И так далее. Задача менеджера — толкать клиента на каждом этапе воронки, пока он не дойдет до оплаты. Подробнее об этапах воронки читайте в главе «Точка роста №6».

А задача руководителя — научить менеджеров закрывать. Это звучит странно, типа учим продавцов продавать, но всё именно так. Многие продавцы отлично выявляют боли, отрабатывают возражения, проводят презентации, но в конце не пытаются закрыть сделки и сливают ее. Поэтому важно учить их это делать.

Алгоритм такой:

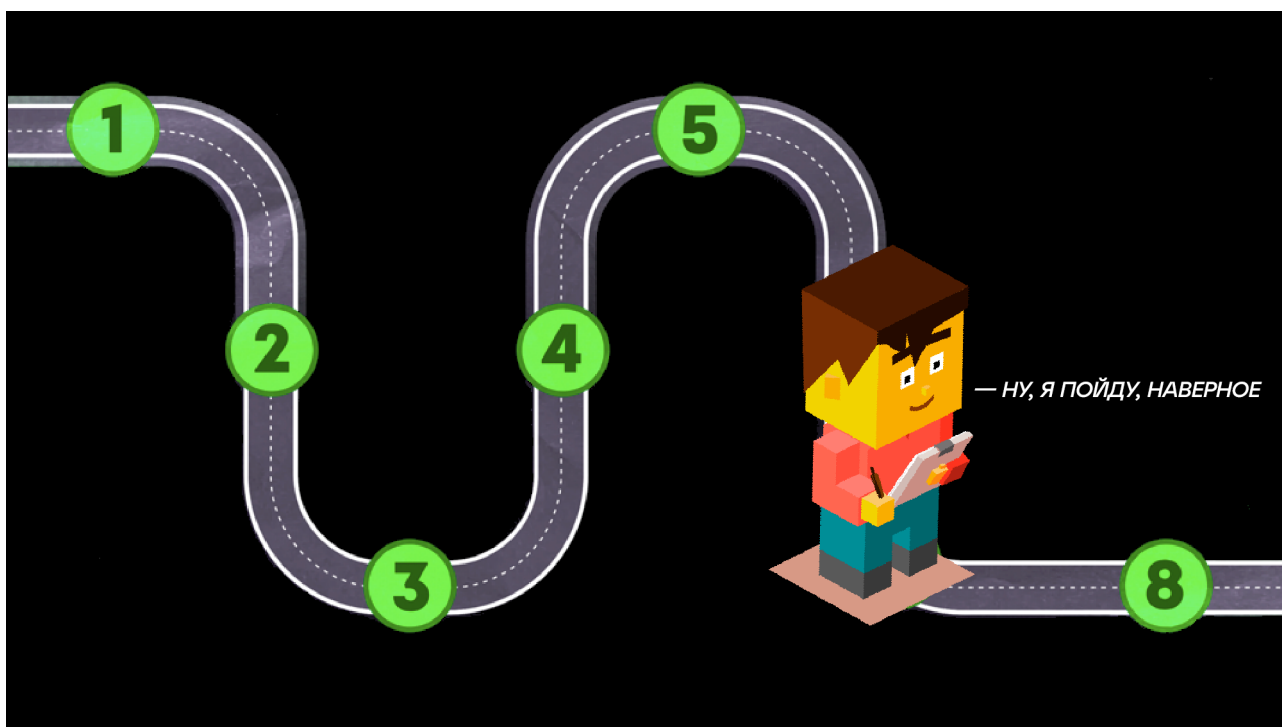
- 1** Проверить, закрывают ли менеджеры клиентов в конце каждого этапа воронки: на встречу, бронь, реквизиты, договор, предоплату, оплату, повторную покупку и так далее
- 2** Обучить, если не закрывают. Например, дать список готовых фраз для каждого этапа
- 3** Потренироваться, например, сначала вместе проговаривать закрывающие фразы друг другу, а потом — настоящим клиентам
- 4** Проконтролировать, закрывают ли менеджеры сделки. Можно слушать звонки или присутствовать на встречах

Когда к нам приходят компании-клиенты, первое, что проверяет наш аналитик — закрывают ли их менеджеры клиентов на каждом этапе воронки. Это кажется очевидным и простым, но без закрытия все остальные моменты оказываются бесполезными: какой толк в быстрой обработке заявок, обучении менеджеров и их высокой энергетике, если клиентам никто не предлагает купить продукт.

Даже самым опытным менеджерам бывает неудобно, некомфортно и неловко закрывать сделки. Чтобы было проще, стоит подготовить список фраз для перехода на следующий этап воронки, например:

- давайте запишу вас на встречу, когда удобно?
- высылаю договор на согласование?
- отправляйте реквизиты для договора и выставления счета
- отправляю вам счет на оплату?
- бронируем?
- оформляем?

Задание: проверьте, закрывают ли менеджеры клиентов на каждом этапе воронки. Если нет, научите закрывать и проконтролируйте, чтобы они всегда это делали.



Точка роста № 9. Следовать структуре переговоров

Структура ведения переговоров — это технология, то есть последовательность шагов, которая позволяет довести клиента до сделки. Здесь давайте разберемся немного с терминами:

- структура ведения переговоров — последовательность шагов, которой следует продавец;
- скрипт — заранее прописанный разговор в виде фраз, предложений, вопросов, которым строго следует продавец;
- речевой модуль — заранее заготовленные фразы, например, ответы на возражения или закрывающие сделку предложения.

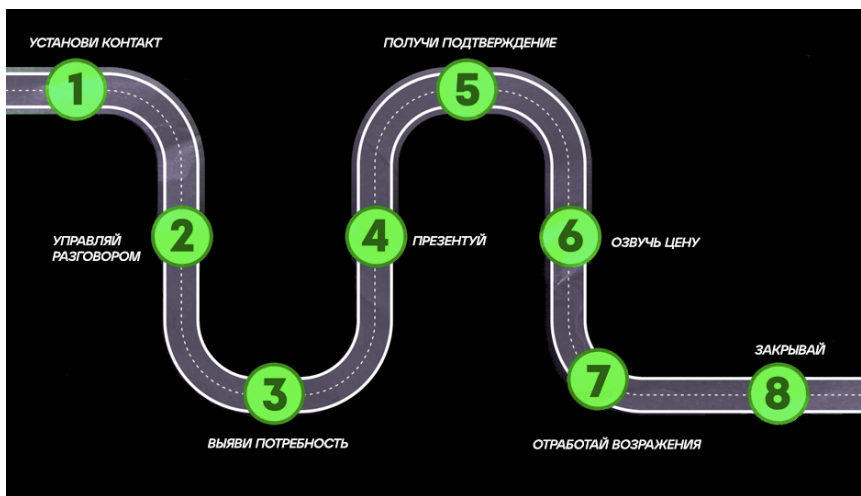
В этой главе я говорю о структуре переговоров, внутри которой продавцы могут как использовать заранее заготовленные скрипты и речевые модули, так и импровизировать.

Структура переговоров состоит из семи шагов:

- установи контакт;
- управляй разговором;
- выяви потребность;

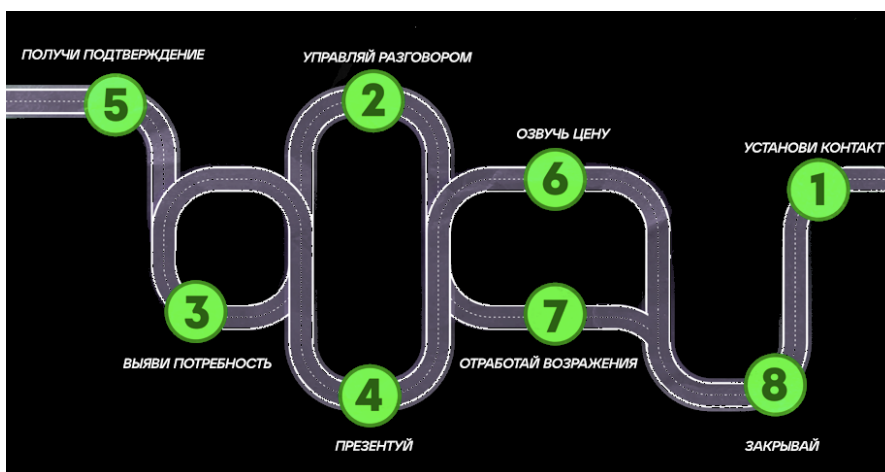
- презентуй продукт;
- получи подтверждение;
- озвучь цену;
- отработай возражения;
- закрой сделку.

В идеале, путь выглядит так:



Продавец последовательно, шаг за шагом ведет клиента к закрытию сделки

На практике же часто менеджер идет не по порядку, забывает, пропускает шаги:



Продавец нарушает последовательность шагов, и конверсия в продажу снижается

Без контроля структура переговоров не работает: менеджеры — люди, и они имеют свойство «ломаться», например, где-то забыли отработать возражения, где-то — пропустили этап презентации.

Кейс. Структура переговоров помогла увеличить конверсию в 1,5 раза

Компания «Реабилитация Про» занимается производством и продажей медицинской техники. В компании вообще не было структуры переговоров и скриптов: менеджеры продавали как умели.

Менеджеры продавали по телефону, но никто их не обучал продажам в целом и технологии телефонных продаж в частности. Возражения и вопросы клиентов повторялись, но речевых модулей для отработки и ответов не было. Каждый менеджер выкручивался сам и придумывал ответы с нуля.

Что мы сделали:

- разработали структуру ведения переговоров;
- наполнили структуру речевыми модулями, чтобы менеджерам не приходилось ничего придумывать на ходу;
- провели несколько обучающих мероприятий;
- начали контролировать соблюдение технологии с помощью отдела контроля качества;
- регулярно тренировали менеджеров использовать скрипты.

Плюс постоянно обновляем и пополняем базу речевых модулей: менеджер столкнулся с новым вопросом клиента — находим на него ответ и добавляем в базу для всех.

В итоге конверсия в продажу выросла в 1,5 раза.

До

19%

конверсия в продажу

После

29%

конверсия в продажу

Начать работу над структурой переговоров, скриптами и речевыми модулями можно с нашего конструктора скриптов: перейдите по ссылке, создайте копию файла и следуйте инструкциям

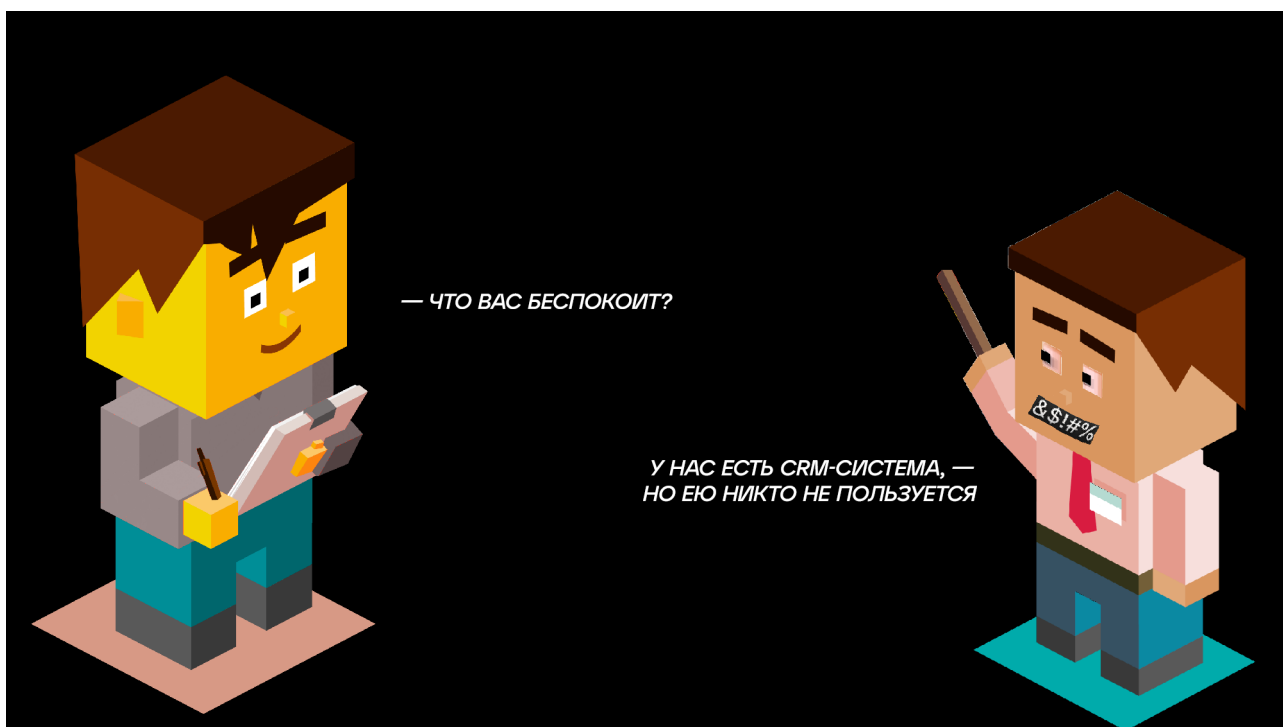
Конструктор скриптов «Фактора продаж»

Структура ведения переговоров — это последовательность шагов, которая каждый раз приводит к предсказуемому результату — продаже. Структура состоит из семи последовательных блоков:

- установи контакт;
- управляй разговором;
- выяви потребность;
- презентуй продукт;
- получи подтверждение;
- озвучь цену;
- отработай возражения;
- закрой сделку.

Структура переговоров не работает сама по себе: нужно обучать менеджеров и контролировать, как они соблюдают технологию.

Задание: проверьте, следуют ли ваши менеджеры структуре переговоров. Соблюдают ли последовательность? Не пропускают ли какой-то из этапов?



Точка роста № 10. Внедрить CRM-систему

CRM-система — must have в любом отделе продаж. Но вот только наличие такой системы еще не говорит о том, что она внедрена. Бывает, что у отдела продаж есть CRM-система, настроена телефония, приходят заявки, вот только:

- ✗ воронка продаж кривая и не соответствует реальности;
- ✗ заявки просрочены;
- ✗ часть коммуникации с клиентами проходит в личке в инстаграме, часть — в вотсапе на личном телефоне продавца;
- ✗ из комментариев к лидам непонятно, что происходило с клиентом, какие договоренности, когда и зачем ему звонить.

То есть, ничего ценного в такой системе нет. А точкой роста конверсии в продажу будет именно **внедрение** CRM-системы, а не просто само ее наличие. Говорить о том, что система внедрена можно, когда она используется по правилам.

Правило 1. Все коммуникации — через CRM-систему. Звонки, сообщения в инстаграме, вотсапе, чаты на сайте — всё должно стекаться в систему, копиться и использоваться там. Только тогда можно быть уверенными, что ни один лид не потеряется.

2. После каждой коммуникации нужно прописывать комментарий.

Из комментария должно быть понятно, о чем говорили с клиентом в прошлый раз, о чем договорились, когда ему позвонить и какой будет цель следующей коммуникации.

 Нет

Три подоконника

 Да

6 сентября — недозвон два раза, написали на почту.

Позже дозвонился с другого номера. Клиенту удобнее общаться текстом, перешли в вотсап, там он прислал запрос на установку деревянных широких подоконников в офисе.

Выслал ему КП: расчет трех вариантов из разного деревами.

8 сентября нужно позвонить и узнать, что выбрал — сказал, к этому дню определится с типом древесины и количеством подоконников.

3. Задачи прописываем четко. У каждого лида должна быть прописана задача с учетом цели следующего этапа воронки.

 Нет

Связаться

 Да

Связаться и получить реквизиты

Из задачи любому сотруднику должно быть понятно, что именно нужно сделать. «Позвонить и получить реквизиты» и «Позвонить и договориться о встрече» — это две разные задачи.

Еще задачи должны показывать, на каком этапе воронки находится клиент. Чтобы с одного взгляда на CRM-систему можно было определить, кто из клиентов ближе к оплате и сделке, а кто дальше. Это помогает понять, кому звонить в первую очередь.

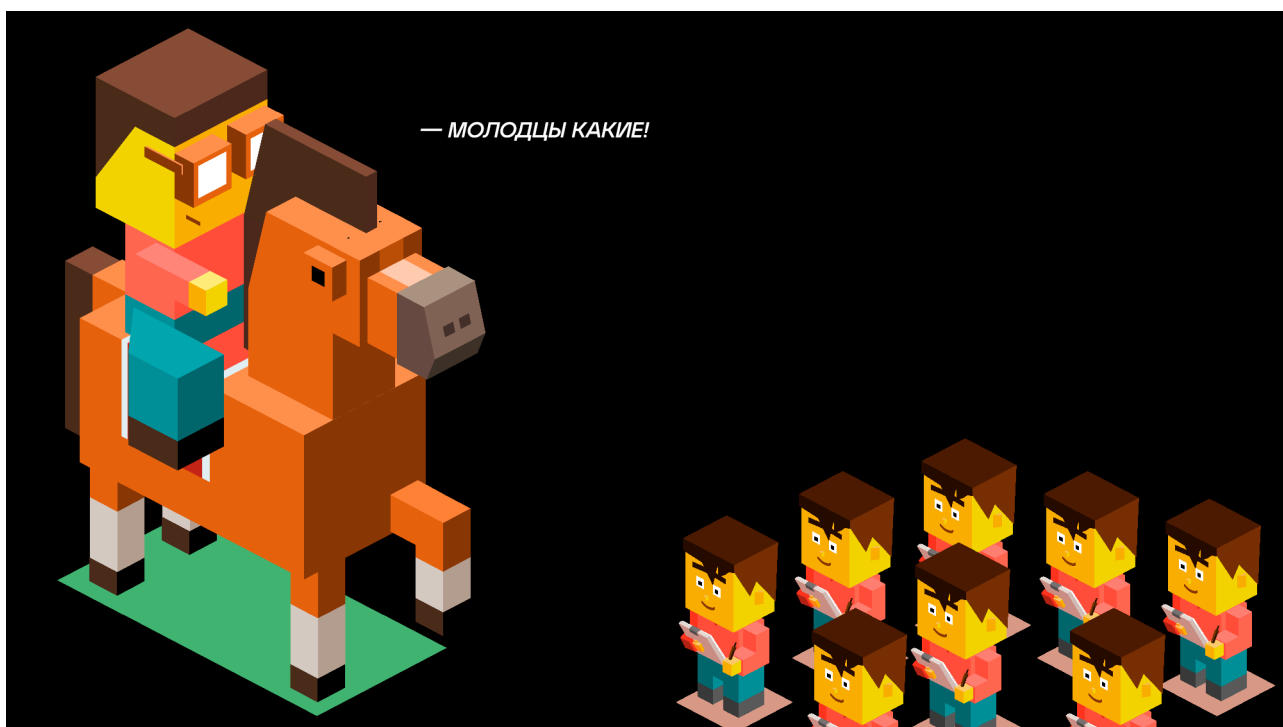
Мало оплатить CRM-систему, ее еще нужно внедрить. Внедрить — это значит, разработать регламент работы с системой, обучить по нему

сотрудников и контролировать соблюдение правил.

Базовых правил три:

- вся коммуникация — в CRM-системе;
- после каждой коммуникации — пишем подробный комментарий;
- задачи должны быть прописаны четко. В каждой задаче — цель следующего контакта, например, не позвонить, а позвонить и получить реквизиты.

Задание: запишите правила работы с CRM-системой, обучите им менеджеров и контролируйте соблюдение этих правил.



Точка роста № 11. Проверить функционал РОПа

Руководитель отдела продаж — это не лучший продавец, который сам закрывает больше всех сделок, а тот, кто организует остальных менеджеров и выполняет план их руками.

Задача РОПа — организовать работу отдела продаж так, чтобы добиться поставленных целей. Он как дирижер: управляет и смотрит немного сверху, но не играет на скрипке сам.

РОП — это тоже точка роста конверсии в продажу. В рамках главы сложно будет рассказать, каким должен быть хороший РОП, как его обучить или где нанять, поэтому расскажу лишь о круге его обязанностей.

Руководитель отдела продаж выполняет пять функций:

планирование

**организаци
я**

мотивация

обучение сотрудников

контроль

Дальше кратко расскажу о каждой.

Планирование — на основе цифр РОП раскалывает план по достижению цели. Он декомпозирует план продаж и расписывает действия, которые помогут его выполнить.

Например, план продаж — 500 000 рублей. РОП расписывает:

- сколько и каких продуктов нужно продать?
- сколько нужно лидов для этого?
- сколько нужно сделать звонков?
- сколько провести встреч?
- сколько сделок заключить?
- и так далее.

Планирование — это регулярное действие. Каждый день, неделю, месяц РОП планирует будущее, опираясь на цифры и показатели.

Организация — РОП делает так, чтобы план превратился в реальность. Определяет, что должно быть сделано и кто это будет делать. Сюда же входит общение и координация с руководителями, собственником и сотрудниками.

Например, РОП координируется с собственником и делает так, чтобы отдел продаж получил нужные для выполнения плана ресурсы или вместе с ним корректирует план до реальных цифр.

Обучение сотрудников — это тоже функция РОПа. Руководитель отдела продаж обучает менеджеров не только продажам, но и работе с различными инструментами, например, телефонией, CRM, 1С.

Обучение — это регулярные тренировки. Ежедневное обучение по 30-60 минут дает больше результатов, чем крутой мощный трехдневный тренинг раз в год.

Важно, чтобы обучение строилось именно в формате тренировок. Часто бывает, что теории много, а практики — ноль. Тогда толку нет. Нужно чтобы каждый новый навык продавца отрабатывали на практике и внедряли в работу. И вот функция РОПа — проводить такие отработки.

Контроль — это способность начать, изменить или остановить. Например, РОП может контролировать выполнение дневных, недельных или месячных планов, следить за соблюдением технологии продаж или проверять, как продавцы

пользуются CRM-системой. Без контроля нет смысла в планировании и организации.

Мотивация — тут речь не о табличке с KPI, расчетом премий или штрафов, а о более глобальных вещах. РОП должен постоянно думать, как сделать так, чтобы люди хотели со мной работать? как быть лидером? как вести людей за собой?

Его задача — определить идею, которая будет мотивировать продавцов. Конечно, идея не отменяет нормальной зарплаты и премий.

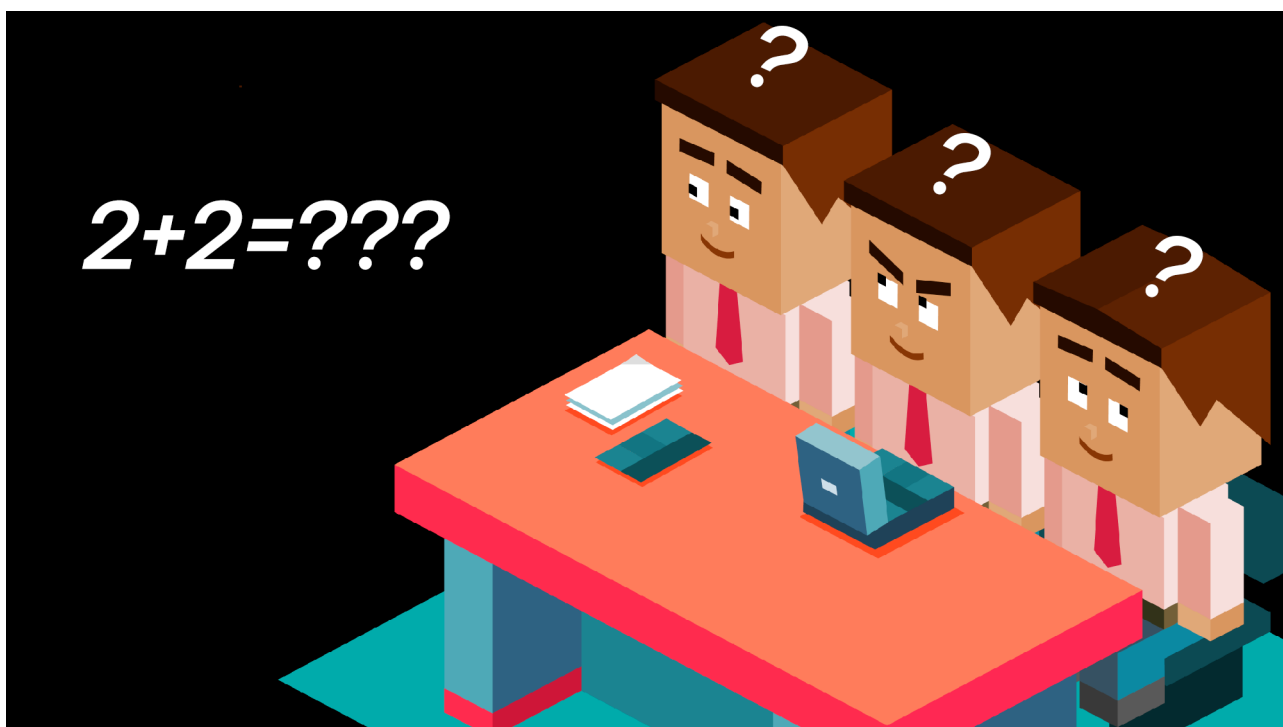
Это лишь краткое описание функций РОПа — внутри каждой есть огромный пласт знаний и главное — набор инструментов, которые он должен применять в своей работе. Об инструментах и функциях РОПа можно написать отдельную книгу, но в целом это главы достаточно, чтобы как по чек-листу проверить, чем занимается ваш РОП.

В идеале РОП должен выполнять пять функций:

- планировать
- организовывать
- обучать
- контролировать
- мотивировать

У хорошего РОПа нет времени продавать самому. Потому что РОП — это не тот, кто продает лучше всех в отделе, а тот, кто организует результат руками продавцов.

Задание: проверьте, выполняет ли ваш РОП эти пять функций.



Точка роста № 12. Научиться работать с ключевыми показателями

Работа с ключевыми показателями — одна из сложнейших точек роста и моя личная боль. Я наблюдал за многими компаниями и часто видел, такие проблемы:

- цифр нет. Непонятно, куда компания движется и на что опирается;
- цифры есть, но никто не знает, куда смотреть;
- цифры есть только у собственника, а руководители отделов даже не в курсе, что есть какие-то показатели;
- цифры есть у руководителей, но сотрудники о них не знают;
- за цифрами просто следят, но не умеют влиять на них;
- есть тысяча таблиц, в которые уже сто лет никто не заглядывал;
- цифры есть, но выводы по ним делаются неправильные.

Когда мне говорят: «Не, у нас с цифрами точно всё окей!», я уточняю, что дело не в цифрах, а в том, как вы с ними «говорите»? какие выводы делаете? делаете ли вообще? как за ними следите? следите ли? декомпозируете ли план? уверены ли, что делаете это правильно? и главное — знают ли сотрудники, что у них есть целевые показатели?

Важно не просто собирать цифры, и даже не следить за ними. Важно — влиять на показатели, принимать на основе цифр управленческие решения. Верные решения и регулярно. Иначе толку не будет.

Ключевые показатели — это как панель приборов в самолете, без нее сложно куда-либо долететь. И чтобы выполнять план продаж, продавать больше, каждому отделу компании нужно следить за своими показателями:

- отдел маркетинга — следит за лидами;
- отдел продаж — за количеством продаж, конверсией, процентом выполнения плана;
- отдел кадров — следит, чтобы хватало сотрудников для достижения целей;
- отдел производства — за количеством выпускаемой продукции;
- и так далее.

Если же показателей нет, они сломаны или собираются просто чтобы были хоть какие-то цифры, то все смотрят в окно и видят лишь облака — так никуда не долететь.

Как показывает наша практика, мало у кого есть показатели, а те, у кого всё же есть, редко понимают как с ними работать. Даже план продаж и тот часто ставится с потолка: хочу 10 млн рублей! Потом, когда не получилось, просто берут любую другую случайную цифру.

Или другая ситуация: показатели есть, но цифр и таблиц так много, что совершенно непонятно, куда смотреть и что делать.

В итоге, руководители принимают неверные управленческие решения, а планы продаж не выполняются.

Кейс. Как цифры помогли увидеть реальность

В этой истории не буду озвучивать название компании, чтобы никого не обидеть

В отделе продаж компании «N» работают два менеджера, за их работой следит РОП, он же собирает цифры по каждому менеджеру. Но РОП отслеживает только два показателя: количество и сумму продаж. Он уверен, что эти две цифры

объективно описывают ситуацию по менеджерам.

Менеджер	Продажи	Сумма продаж
Ольга	61	7 073 471 ₽
Мария	35	4 924 163 ₽

Всё кажется очевидным: Ольга продает больше и приносит компании 2 млн рублей больше выручки. РОП так нам и говорил: «Ольга — профи! Она наш лучший продавец, ей не нужно ничему учиться».

Но если разложить цифры подробнее, можно увидеть совсем другую картину:

Менеджер	Продажи	Сумма	Средний чек	Лиды	Конверсия
Ольга	61	7 млн ₽	115 817 ₽	406	11%
Мария	35	4,9 млн ₽	140 690 ₽	178	19%

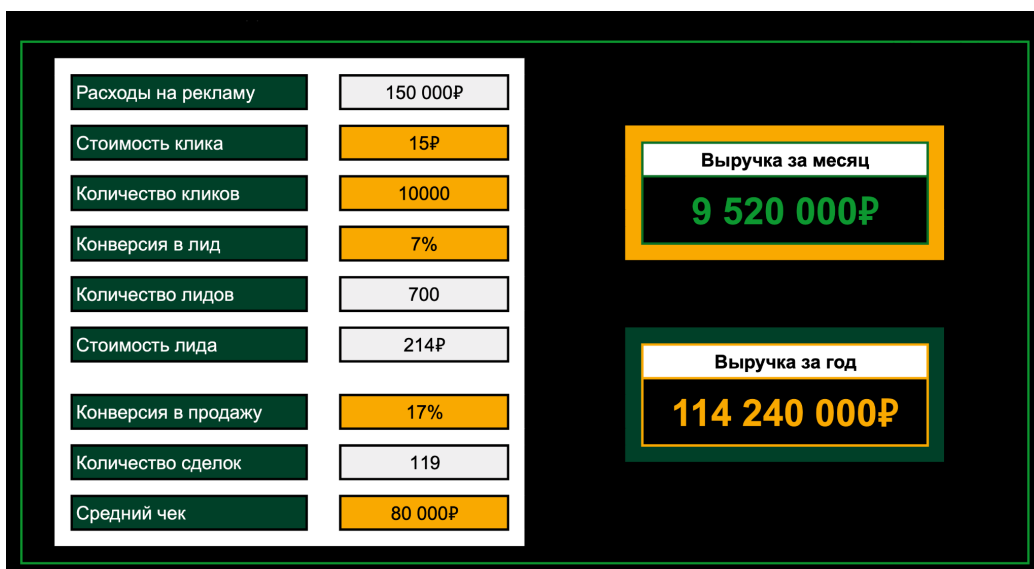
Что мы видим: Ольга продает больше, но при этом у нее ниже средний чек и конверсия в продажу, а количество лидов — больше. То есть Ольга обзвонила 406 человек и из них «слила» 345 лидов. А Мария обзвонила 178 лидов и «слила» только 143 — в 2,5 раза меньше, да и средний чек у нее выше.

Получается, Мария работает более эффективно. Если бы Ольга работала с той же эффективностью, что Мария, она принесла бы компании не 7 млн рублей, а все 9 млн рублей.

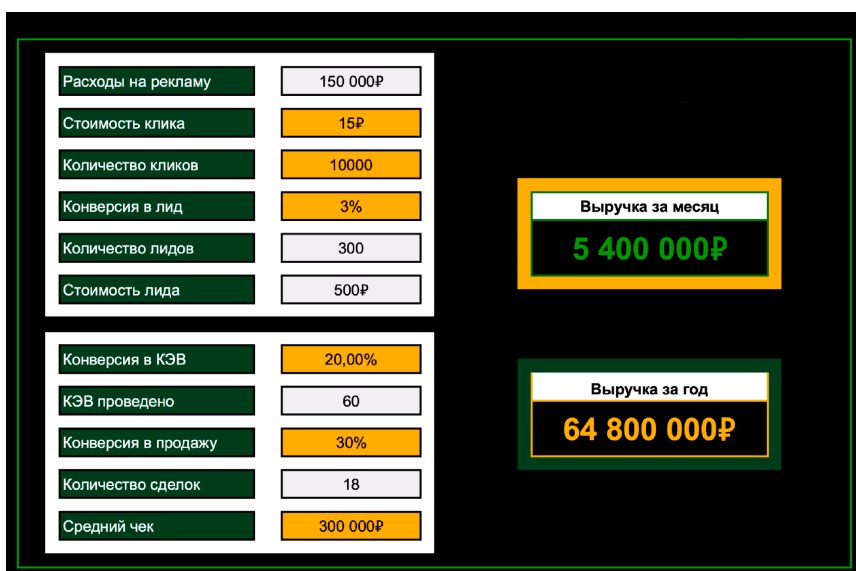
Но без подробных цифр руководитель был уверен, что Ольга — лучшая. Хотя по факту оказалось, что она работает неэффективно и «сливает» больше всех лидов. По сути, Ольга просто звонила больше и поэтому чаще общалась с теми, кто и так готов был купить.

Решение — внедрить операционный отчет отдела продаж. Без цифр нереально увидеть, что происходит в отделе продаж, и принять какое-то управленческое решение. Поэтому нужно внедрить операционный отчет — это таблица с ключевыми показателями отдела продаж: плановыми и фактическими.

В нашем шаблоне операционного отчета четыре вкладки: декомпозированный план продаж, план с декомпозицией по квалифицированным лидам (см. точку роста № 2), отчет за день и отчет в формате план/факт.



Декомпозиция плана продаж показывает, как именно этот план будет выполнен: сколько нужно сделок, с каким средним чеком, какой должна быть конверсия в продажу, в лид, в клик и сколько денег нужно потратить на рекламу, чтобы получить ту выручку, что мы хотим



Декомпозиция плана продаж с учетом квалификации лидов показывает, сколько квалифицированных лидов нужно получить, чтобы выполнить план

Отдел продаж	План	Факт	01.12	02.12	03.12	04.12	05.12	06.12	07.12	08.12	09.12	10.12
Процент выполнения плана	100%	30%										
План	1 500 000P	450 000P										
Новые заявки			12	22	0	0	0	0	0	0	0	0
Количество оплат		9	3	6	0	0	0	0	0	0	0	0
Конверсия в оплату из лидов	20%	26,5%	25,0%	27,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Деньги в кассе		450 000P	100 000P	350 000P	0P	0P	0P	0P	0P	0P	0P	0P
Средний чек		100 000P	75 000P	116 667P	0P	0P	0P	0P	0P	0P	0P	0P

Менеджер 1	План	Факт	01.12	02.12	03.12	04.12	05.12	06.12	07.12	08.12	09.12	10.12
Процент выполнения плана	100%	33%										
План	750 000P	250 000P										
Новые заявки			5	10								
Количество оплат		5	2	3								
Конверсия в оплату из лидов	20%	33,3%	40,0%	30,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Деньги в кассе		250 000P	50 000P	200 000P								
Средний чек		50 000P	25 000P	66 667P	0P	0P	0P	0P	0P	0P	0P	0P

Менеджер 2	План	Факт	01.12	02.12	03.12	04.12	05.12	06.12	07.12	08.12	09.12	10.12
Процент выполнения плана	100%	27%										
План	750 000P	200 000P										
Новые заявки			7	12								
Количество оплат		4	1	3								
Конверсия в оплату из лидов	20%	21,1%	14,3%	25,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Деньги в кассе		200 000P	50 000P	150 000P								
Средний чек		50 000P	50 000P	50 000P	0P	0P	0P	0P	0P	0P	0P	0P

Отчет «Факт по дням» показывает, как сработал отдел продаж: сколько лидов получили, сколько квалифицировали, сколько встреч провели и счетов выставили

Отдел продаж	План	Факт	01.12	02.12	03.12	04.12	05.12	1 неделя	06.12	07.12	08.12
Сумма оплат	1 500 000P	600 000P	200 000P	100 000P				300 000P			
Средний чек	50 000P	150 000P	200 000P	100 000P	0P	0P	0P	150 000P	0P	0P	0P
Количество лидов	300	90	20	25				45			
Конверсия в квал		48,9%	50%	48%	0%	0%	0%	49%	0%	0%	0%
Количество квал лидов		44	10	12				22			
Конверсия в назнач встречу		40,9%	40%	42%	0%	0%	0%	41%	0%	0%	0%
Встреч назначено		18	4	5				9			
Конверсия в проведенную встречу	50,00%	33,3%	25%	40%	0%	0%	0%	33%	0%	0%	0%
Встреч проведено	100	6	1	2				3			
Конверсия во встречу из квала		13,6%	10%	17%	0%	0%	0%	14%	0%	0%	0%
Количество продаж	30	4	1	1				2			
Конверсия в продажу из квала		9,1%	10%	8%	0%	0%	0%	9%	0%	0%	0%

Лид-менеджер	План	Факт	01.12	02.12	03.12	04.12	05.12	1 неделя	06.12	07.12	08.12
Количество лидов	300	90	20	25				45			
Конверсия в квал		48,9%	50%	48%	0%	0%	0%	49%	0%	0%	0%
Количество квал лидов		44	10	12				22			
Конверсия в назнач встречу		40,9%	40%	42%	0%	0%	0%	41%	0%	0%	0%
Встреч назначено		18	4	5				9			
Конверсия в проведенную встречу		33,3%	25%	40%	0%	0%	0%	33%	0%	0%	0%
Встреч проведено	100	6	1	2				3			
Конверсия во встречу из квала		13,6%	10%	17%	0%	0%	0%	14%	0%	0%	0%

Хантер	План	Факт	01.12	02.12	03.12	04.12	05.12	1 неделя	06.12	07.12	08.12
Сумма оплат	1 500 000P	600 000P	200 000P	100 000P				300 000P			
Средний чек	50 000P	150 000P	200 000P	100 000P	0P	0P	0P	150 000P	0P	0P	0P
Встреч проведено	100	6	1	2				3			
Количество продаж	30	4	1	1				2			
Конверсия в продажу из встречи		67%	100%	50%	0%	0%	0%	67%	0%	0%	0%

Отчет «План-факт» включает плановые и фактические показатели: количество проведенных встреч, выставленных счетов, оплат и конверсии по каждому этапу. А также: деньги в кассе и средний чек. По этому отчету можно смотреть, на сколько отдел продаж отклоняется от плана

Если операционный отчет кажется сложным, можно начать отслеживать эффективность отдела продаж с пяти показателей по каждому менеджеру:

- количество продаж;
- сумма продаж;
- средний чек;
- количество обработанных лидов;
- конверсия в продажу.

Эти показатели уже помогут увидеть ситуацию и понять, что делать, чтобы ее изменить. А отчет с ними может выглядеть так:

Менеджер	Продажи	Сумма	Средний чек	Лиды	Конверсия в продажу
Олег	10	10 000 ₽	1000 ₽	20	50%
Игорь	10	20 000 ₽	2000 ₽	20	50%
...

Отчет будет работать, если менеджеры станут заполнять его каждый день, а РОП так же каждый день его анализировать: сверять план с фактом, искать отклонения, смотреть, где и что нужно докрутить, прокачать. Если же вспоминать об отчете раз в неделю или месяц, контролировать ситуацию не получится.

Ключевые показатели — сложная точка роста, потому что нужно собирать не просто какие-то цифры раз в месяц, а ключевые и каждый день — и, более того, анализировать их.

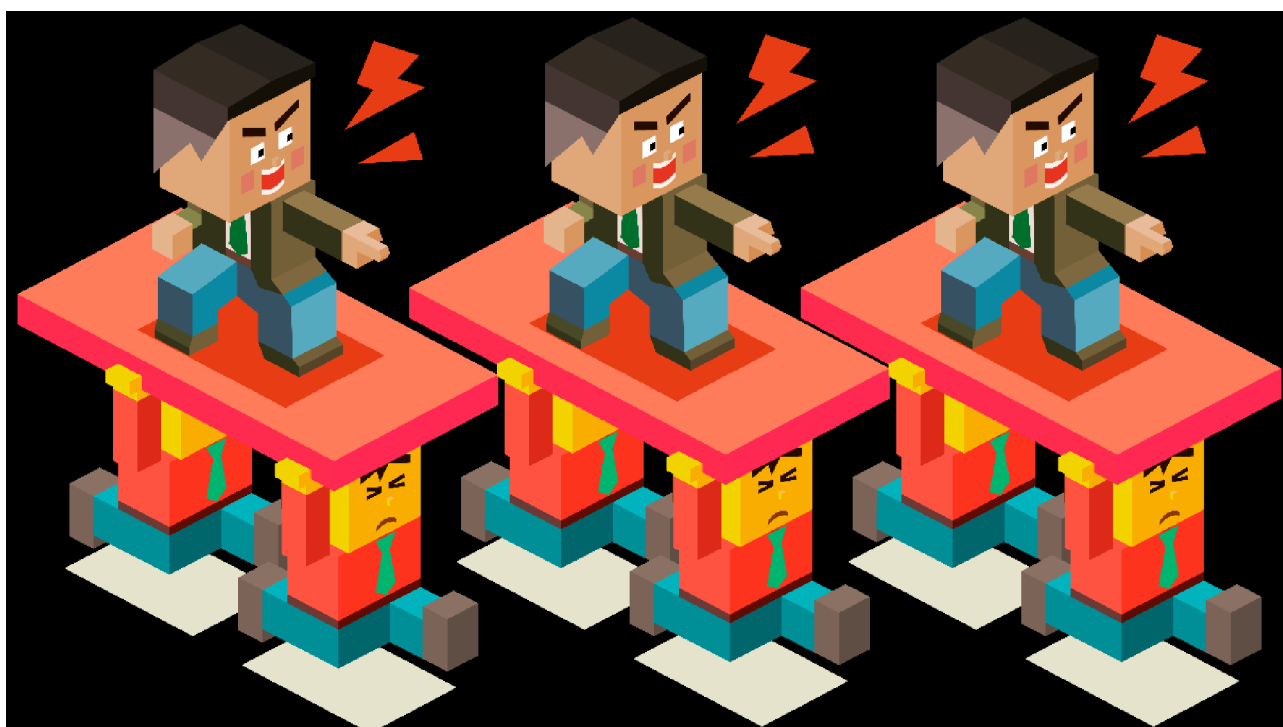
По каждому менеджеру РОП ежедневно должен видеть пять показателей:

- количество продаж;
- сумму продаж;
- средний чек;
- количество лидов;

- конверсия в продажу.

Данные по этим показателям менеджеры должны ежедневно вносить в специальную табличку — операционный отчет.

Задание: начните регулярно вести [операционный отчет по нашему шаблону](#). И каждый день следите за показателями — это поможет находить отклонения от плана и понимать, что делать, чтобы системно улучшать показатели отдела продаж.



Точка роста № 13. Контролировать качество

Последняя точка роста — это контроль качества. Часто контроль качества отдела продаж представляют как сотрудника, который сидит в наушниках дома или в офисе и бесконечно прослушивает звонки менеджеров. Но такой контроль не работает.

Обычно сотруднику, которого сажают на «прослушку» не хватает навыков и инструментов для полноценного контроля. Он слушает, слушает, может даже дать какую-то обратную связь, но толку от такого контроля мало.

Настоящий контроль качества — это система из большого набора инструментов, которые помогают обращать внимание на отклонения и растить конверсию в продажу. И чтобы создать такую, нужны ресурсы.

Инструменты контроля качества. Контроль качества — это функция внутри отдела продаж. Ее может выполнять как РОП, так и целый отдел или компания на аутсорсе. Но кто бы ни контролировал отдел продаж, ему понадобятся инструменты.

Операционный отчет — отчет с ключевыми показателями по каждому продавцу и отделу в целом. О таком отчете мы говорили выше (см точку роста №12).

Таблица контроля качества или сервис, который показывает менеджера как набор цифр: его конверсию, количество звонков, слабые и сильные стороны.

Регламент работы в CRM-системе — инструкция, в которой описаны правила работы системой. Подробнее об этом мы рассказывали в точке роста №10.

Еженедельный отчет — регулярная обратная связь по каждому продавцу, которая помогает руководителю составлять программу обучения сотрудников. В отчете — показатели продавца, комментарии и рекомендации отдела контроля качества.



Аналитическая записка

Период: 24.11-30.11

Оценено звонков: 74

Общая длительность: 3 ч 43 м 34 с

Руководитель: Татьяна

Аналитическая записка подготовлена за период с 24 ноября 2021 года по 30 ноября 2021 года. Прослушано 74 звонков общей длительностью - 03:43:34. В этой аналитической записке мы отследили рост и изменения в работе менеджеров, а также указали более слабые стороны в их работе. Некоторые рекомендации сохраняются, так как ситуации по ним повторяются в данном отчетном периоде.

Менеджер	Количество звонков	Общее время факт	Общее время план
Иван Петрова	5	00:07:43	02:25:00
Игорь Николаев	9	00:32:10	02:25:00
Кирилл Юлькин	24	01:11:57	02:25:00
Юлия Иванова	0	00:00:00	02:25:00

Эффективность менеджеров

Место	Менеджер	% эффективности за текущий период	% эффективности за предыдущий период
1	Иван Петрова	100	100
2	Игорь Николаев	86	91
3	Кирилл Юлькин	89	95
4	Юлия Иванова		
5	Алексей Спектр	83	89

Общие рекомендации

После отработки возражений «Дорого», «У конкурентов дешевле» совершать попытку продажи.

Менеджеры обрабатывают возражения, доносят до клиентов, что по цене, которую озвучили другие транспортные, машину могут и не предоставить. А далее отпускают клиента, «если не найдут машину, то звоните» Необходимо дожимать клиента, основываясь на важном из первого разговора. Например, «Скажите, а цена - это единственный критерий выбора? Я почему спрашиваю, Вы говорили, что очень важно совершить поставку в срок, а по опыту перевозчики намеренно ставят низкую стоимость, а потом не предоставляют машину. У меня к вам конкретное предложение на вашу дату, машина будет забронирована под вашу отгрузку. Готовы с нами сотрудничать?»

В каждом первом звонке узнавать боль клиента

Необходимо понять, что важно для клиента в этой конкретной перевозке: горят ли сроки, как долго ищут машину, если бюджет ограничен, можно ли подвинуть дату загрузки, что является важным критерием и тд.

Эта информация пригодится как в презентации, так и в отработке возражений. Важно научиться распознавать скрытую боль клиента и активно использовать ее в презентации.

Рекомендации менеджерам

1. Иван Петров

За отчетную неделю у менеджера Ивана было прослушано и оценено девятнадцать звонков (24), общей длительностью (01:11:57). Средняя эффективность составила 98%. Конверсия в продажу составила %.

Положительные моменты: У Ивана всегда очень уверенное программирование. Очень быстрая реакция на запросы клиента. Отличный настрой в каждом звонке. Всегда назначается повторный контакт и стоит актуальная задача. Пример: <https://bitrix24.io/crm/lead/details/135070>

Что необходимо проработать: поработать над заполнением CRM (комментариев, полей квалификации). Выявление потребностей и критерия «важно». Также не рекомендуется идти в презентацию, минуя полное выявление потребностей. Пример: <https://bitrix24.io/crm/lead/details/135205/>

Кусочек аналитической записки: данные менеджеров изменены

Речевые модули — база речевых модулей, которые работают. Оценивает речевые модули и ведет базу отдел качества, а пользуются ею сотрудники отдела продаж.

База знаний — всё, что должен знать продавец в одной базе. База помогает быстрее обучать новых сотрудников и сохранять успешные примеры действующих продавцов. То есть в базе есть теория — как надо делать, и примеры из практики — как это делают продавцы в реальных переговорах с клиентами.

Отчет для руководителя — отчет по отделу продаж и менеджерам для собственника бизнеса. Также должен быть регулярным, чтобы он понимал, какая работа ведется и что она дает компании.

Регулярные встречи — координация команды для роста конверсии в продажу. Отдел качества, отдел продаж и руководители встречаются, чтобы обсудить гипотезы, проверить результаты прошлого периода и вместе понять, что делать дальше.

Протокол встречи для фиксации задач и гипотез. В нем указывают, какие гипотезы проверялись, какие результаты получили, что теперь будут делать. Протокол нужен, чтобы отслеживать: что уже делали? что сработало лучше всего? какие задачи поставили на следующий период?



Протокол еженедельной встречи с РОПом

Дата встречи _09.06.2021

Организационные моменты	ООО «Петрушка»
	Время начала 11:40
	Время окончания 12:28
Список участников	РОП — Иван Петров
	Аналитик — Евгения Иванова
Повестка встречи	<ol style="list-style-type: none"> Итоги прошлой недели Конверсия по менеджерам Выявление гипотез по увеличению конверсии Задачи на следующую неделю Вопросы
Итоги работы прошлой недели	<ol style="list-style-type: none"> Фокус на презентации боли клиента = выгода Адаптация новых менеджеров Фокус на Важном

Конверсия по менеджерам	<p>Динамика конверсии менеджеров</p> <ol style="list-style-type: none"> Иванов — прошлый 10,24%, текущий 5%, изменение на -5,24% Петров — прошлый 11,83%, текущий 25%, изменение на 13,7+% Кузнецов — прошлый 6,99%, текущий 10,53%, изменение на +3,54%
Обсуждение итогов работы по каждому менеджеру, конверсии и гипотез по ее коррекции	<p>Чек-лист</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Проговорили результаты каждого менеджера по критериям звонков (что делает хорошо, что нужно доработать) <input type="checkbox"/> Проговорили причины повышения или снижения конверсии, эффективность и динамику развития по каждому критерию <input type="checkbox"/> Проговорили рекомендации в целом по работе отдела продаж
Задачи на следующую неделю	<ol style="list-style-type: none"> Ролевка «Выявить боли и использовать в презентации» Ежедневное напоминание о Важном <p>Задачи аналитика</p> <ol style="list-style-type: none"> Фокус на забракованных Артур и Алексей Отчетные период со среды по вторник
Вопросы для дальнейшего обсуждения или решения	<p>Фиксируем вопросы, по которым нет возможности сразу принять решение, требуется обсуждение с Руководителем или дополнительная информация.</p>

Пример протокола встречи с РОПом

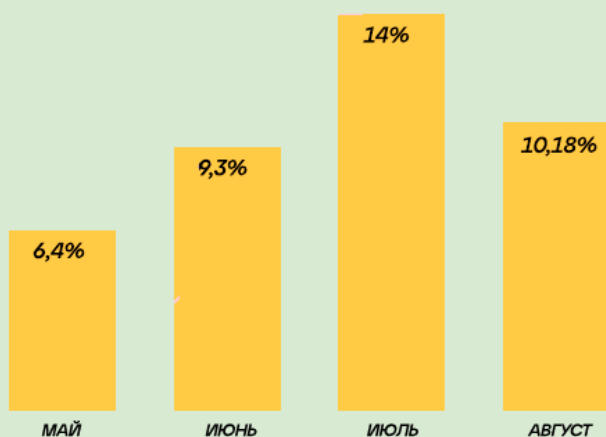
Отдел качества с такими инструментами помогает отделу продаж каждый день становится чуточку лучше. А на длинной дистанции приводит к осязаемому росту конверсии и продаж.

Кейс. Сравниваем рост конверсии с отделом контроля качества и без

Компания «Логистик авто», занимается грузоперевозками. Наш отдел качества работал не со всей командой менеджеров, а лишь с ее частью. Это подпортило общую статистику по компании, но дало возможность сравнить эффективность менеджеров под нашим контролем и без него.

На дистанции в полгода, мы увидели такие результаты по конверсии в продажу:

4 менеджера без сопровождения



6 менеджеров с сопровождением



Менеджеры с сопровождением отдела контроля качества растут быстрее и стабильнее.

Функции отдела контроля качества

Отдел контроля качества внутри отдела продаж выполняет функцию контроля — это очевидно. Но чтобы ее выполнить, он делает еще кое-что:

- ежедневно оценивает качество ведения переговоров. Ключевое слово здесь — ежедневно;
- ежедневно оценивает качество ведения CRM-системы — проверяет, чтобы менеджеры следовали стандартам компании;
- анализирует собранную информацию;
- предоставляет отчет РОПу;
- фокусирует РОПа на тех факторах, что влияют на конверсию;
- вместе с РОПом составляет план обучения менеджеров по продажам;
- собирает базу успешных звонков для обучения сотрудников.

В некоторых компаниях всё это делает РОП, но лучше, чтобы контролем качества занимался отдельный человек или подразделение — тогда у РОПа будет время управлять менеджерами, а не только проверять качество.

Контроль качества — это большая система из инструментов:

- *операционный отчет с показателями по каждому менеджеру;*
- *таблица контроля качества;*
- *регулярные встречи;*
- *база знаний;*
- *дашборды;*
- *регламент работы в CRM-системе;*
- *еженедельные отчеты;*
- *протоколы встреч;*
- *речевые модули;*
- *отчеты для руководителя.*

Задание: проверьте, есть ли у вас отдел качества? Выполняет ли он свои функции? Есть ли у него необходимые инструменты?

Чем мы можем помочь

Точки роста, которые мы описали в этой книге, — это не инновация, а старая проверенная технология. Каждая точка — небольшой шаг к росту конверсии, инструмент, который помогает находить и корректировать отклонения и ежедневно становится чуть эффективнее. Это и есть кайдзен.

Технология не новая, но пользуются ею далеко не все компании. Так получается, потому что ключевой вопрос не в инструментах, а в том как их внедрить. Многие знают об этих точках роста, но мало кто внедряет: у собственника не хватает на это фокуса внимания, у руководителя отдела продаж — времени, у менеджеров — и того, и другого, ведь им надо лиды обрабатывать и звонить. В общем, всем как-то не до роста.

И мы как раз помогаем с тем, чтобы в компании применялась и улучшалась технология эффективных продаж. Результат всегда один: растет конверсия в продажу. Та самая, о которой мы говорили всю книгу.

Мы можем помочь

- Если хочется больше продаж, но непонятно за счет чего расти;
- компания вкладывает в рекламу всё больше денег, но продажи не растут;
- менеджеры не соблюдают технологию продаж, не используют скрипты, не отрабатывают возражения или не пытаются закрывать сделки;
- CRM-система есть, но не работает: в карточках бардак, клиенты ведутся как попало, ничего не понятно;
- РОП не знает, что делать, чтобы менеджеры продавали больше;
- менеджеров не обучают: они работают как умеют, если повезет — раз в год ездят на тренинги, но систематического обучения нет;
- продукт отличный, лиды есть, но с продажами как-то не прет;
- всё вроде хорошо, но хочется еще лучше.

Наша работа над ростом конверсии в продажу состоит из 4 шагов:

Шаг 1. Проводим аудит. Анализируем модель продаж, слушаем звонки, смотрим, как работает CRM-система, общаемся с собственником и РОПом, собираем результаты отдела продаж в цифрах и определяем цель работы.

Шаг 2. Внедряем. Разрабатываем таблицу контроля качества. Настраиваем сбор данных для анализа эффективности работы каждого менеджера и обучаем РОПа нашей технологии.

Шаг 3. Отрабатываем. На этом этапе делаем работу над ростом конверсией регулярной: ежедневно анализируем работы менеджеров и каждую неделю составляем отчет. Проводим встречи с РОПом и при необходимости с собственником, формируем список гипотез и задач для роста конверсии в продажу; проверяем, что работает, а что нет; сверяем показатели — и всё это на регулярной основе.

Шаг 4. Показываем результаты. Информация от нас помогает систематически повышать эффективность продавцов. А эффективные продавцы в сочетании с остальными точками роста всегда дают результаты — растущую конверсию в продажу и рост доходов компании.

Диагностика отдела продаж

Наш специалист проведет аудит вашего отдела продаж и выявит точки роста конверсии в продажу. В результате, вы получите список рекомендаций: что нужно сделать конкретно в вашей ситуации, чтобы продавать больше с прежним количеством лидов и продавцов.

Аудит проводим бесплатно, но с условием: в отделе продаж должно быть не меньше трех менеджеров.

[Записаться на диагностику →](#)

Автор — Александр Кандеев, основатель компании «Фактор продаж». Редакторы:
Светлана Дучак, Илья Еремин. Дизайн и дистрибуция — агентство Дао.

Ого! Вы дочитали.

Спасибо