

18+

Олег Смирнов

Конвейер продаж

преврати отдел продаж в часовой
механизм своими руками



Олег Смирнов
**Конвейер продаж. Преврати
отдел продаж в часовой
механизм своими руками**

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=21125195
ISBN 9785448308048*

Аннотация

Для кого эта книга:– для собственников бизнеса, в котором сам владелец руководит продажами;– для руководителей отдела продаж;– для продавцов, жаждущих денег. Почему Вам нужно приобрести эту книгу:– написана доступным языком;– содержит в себе ТОЛЬКО рабочие инструменты;– опыт автора в построении отдела продаж – 6 лет в АБСОЛЮТНО разных бизнесах;– эта книга – пошаговая инструкция к созданию отдела продаж;– возможность задать вопрос по улучшению работы отдела продаж автору! Книга содержит нецензурную брань.

Содержание

Не будем отходить от правил композиции и начнём с предисловия	5
Продажа	7
Инструментарий	10
Воронка	11
Обратная связь	15
Клиенты не бывают бывшими	18
Мотивация	20
Простыня	24
Конец ознакомительного фрагмента.	26

**Конвейер продаж
Преврати отдел
продаж в часовой
механизм своими руками**

Олег Смирнов

© Олег Смирнов, 2024

ISBN 978-5-4483-0804-8

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Не будем отходить от правил композиции и начнём с предисловия

Добрый день, меня зовут Смирнов Олег, на дворе 2014 год и мне 27 лет: 13 из которых – я продаю, 7 из которых – я веду тренинги, 3 из которых – строю отделы продаж. Для кого писалась эта книга – для тебя. Да, да, именно для тебя, или, если тебе так будет удобнее – «Для Вас!». Но есть один нюанс, ты должен либо заниматься продажами, либо выстраивать систему продаж. Вряд ли ты найдёшь что-то новое здесь для себя. Те проблемы, которые компании и менеджеры испытывают сегодня – их они испытывали и десять и двадцать лет назад. Единственная разница в том, что сейчас изредка можно встретиться менеджеров и управленцев, знающих ответы на эти вопросы. Так, чем же полезна эта книга для тебя? Во-первых, она написана простым языком, который поймёт даже пятиклассник. Во-вторых, она содержит в себе только практический опыт. Да, я знаю, что именно так пишут все нынешние авторы! Но эта содержит практический опыт многих людей (мой, моих клиентов и моих слушателей), опыт построения отделов продаж разных компаний из разных рынков. Пишется эта книга в ходе работы над несколькими отделами продаж. Ну и, в-третьих, ты

всегда можешь попросить прокомментировать книгу, спросить совета или просто прислать спам на почтовый ящик high_consulting@mail.ru. В книге я буду указывать материалы, которые могу прислать тебе на почту. Когда будешь делать запрос на бесплатное получение, в теле письма обязательно укажи свои имя и фамилию, город, компанию в которой работаешь и свою должность или же, если ты предприниматель – чем занимается твоя компания. В-четвёртых, эта книга состоит из отдельных независимых частей. Поэтому давай договоримся с тобой сразу: время это самый дорогой ресурс, да, ты это уже слышал и будешь слышать ещё ни один раз, пока не усвоишь эту информацию, поэтому прочитай новую часть – сразу же приступай к её внедрению. Ни на следующий день, ни через пару часов, а сию секунду – просто бери и делай первый шаг к внедрению. Хотя, можешь не делать – твоё право, только потом не говори, что эта книга полная чушь. Договорились? Если всё будешь делать и делать правильно, то в конце у тебя получится отдел продаж, работающий бесперебойно, как часы, и бонусом получишь «корпоративную книгу продаж» – книгу, позволяющая свести к минимуму человеческий фактор в работе отдела продаж.

Эта книга не просто очередное бизнес-читиво, это практический алгоритм действий!

Ну, хватит лирики, пожалуй, начнём.

Продажа

Прежде чем говорить о продажах и об инструментах увеличения прибыли, давай поймём, что же такое продажа есть на самом деле? Не удивляйся, что начинаем с таких очевидных вещей. Но однажды спросив у слушателей «что есть продажа?», и, получив разные ответы – я ужаснулся: мы собирались учить людей сложнейшим «теоремам геометрии», когда у них было разное понимание общепринятых «аксиом». Да, мы бы научили их продавать, но по факту они делали бы разную работу: проведите прямую линию на бумаге, отодвиньте линейку параллельно этой линии и прочертите вторую (бумага должна быть не расчерчена) – малейшее отклонение в самом начале даст совершенно другой результат. Оно нам надо?

Поймите простую вещь: всё, что вокруг вас – это продажа.

Когда ты идёшь на собеседование о приёме на работу – ты продаёшь себя. А hr продаёт тебе вакансию. Кстати, во многих компаниях не происходит этой продажи – почему то все hr убеждены, что каждый человек на земле, работающий и не работающий, просыпается с мыслью: *«Как бы мне устроиться на работу в компанию N!»*. Только они не понимают, что за последние несколько лет рынок труда полностью изменился – раньше компании выбирали себе соискателей, теперь же соискатели выбирают себе компании. Ес-

ли ты собственник бизнеса, то задумайся: а твой hr продаёт компанию или просто собеседует людей, почему соискатели должны захотеть работать у тебя? Если тебе нужно больше информации как организовать собеседование, после которого у тебя на работе окажутся мотивированные сотрудники, то напиши запрос на e-mail high_consulting@mail.ru, в теме письма укажи «Собеседования». В ответном письме ты получишь: инструкцию по организации собеседования, инструкцию по его поведению и необходимые инструменты и анкеты.

Когда ты идёшь на свидание – ты снова продаёшь себя. И не важно, мужчина ты или женщина. Продают себя оба. Нет, ты не подумай, я не говорю о проституции. Пойми меня правильно сейчас. Человек, который приходит на свидание к тебе как минимум имеет другие варианты кроме тебя, т. е. тебе нужно дать понять ему, что именно с тобой ему будет жить комфортнее в жизни, чем с другими, чем он живёт сейчас – «продать». Мужчина должен дать понять женщине, почему она должна варить именно ему борщи, гладить рубашки, терпеть его посиделки с друзьями (продолжите список на своё усмотрение). Женщина должна дать понять мужчине, почему именно он должен заботиться о ней, почему именно она родит ему здоровое потомство, почему должен терпеть её капризы (продолжите список на своё усмотрение). И если этого не происходит – пара распадается. Так и появляются у нас одинокие женщины с детьми, которые однажды

просто «не продали» себя мужчине, но в свою очередь, купившие этого мужчину.

Когда вы звоните потенциальному клиенту и натываетесь на секретаршу – происходит продажа. Либо ты продаёшь секретарше своё желание говорить с её босом, либо секретарша продаёт тебе свой отказ. Да, это не долгие переговоры про условия поставки и цене, но и это тоже продажа. И каждый этап продаж – маленькая продажа. Не нужно забывать об этом

Подытожим, продажа продаже – рознь, но она вокруг нас, первостепенная задача для отдела продаж и тебя лично, это понять чему ты будешь обучаться... что есть продажа? Как сделать это для отдела продаж: соберите независимое мнение каждого менеджера. У всех у нас есть опыт и говорить, что он не правильный – абсурдно. Раз есть результаты, значит опыт положительный. Нужно объединить этот опыт. После того, как получены мнения всех менеджеров, выпишите их на общее обозрение и выясните, что есть продажа именно для вашего дружного отдела продаж. Это и будет первой аксиомой корпоративной книги.

Инструментарий

Мы не будем говорить про инструменты, необходимые продавцу для эффективной работы: компьютер с интернетом, телефон, визитки, ежедневник и т. д. Нам интересны инструменты, которые помогут выполнить показатель по продажам и увеличить его.

Воронка

Да, да! Старая избитая воронка, и не надо кричать, что ты знаешь её как свои 5 пальцев, и что сейчас все тренеры говорят про неё. Ты, лично ты, ею пользуешься? Или в твоём отделе продаж есть еженедельная форма отчётности по воронке? Вот и не надо тогда глаза закатывать. Ну, если же ты не слышал про неё, тогда записывай. Как понять, кто лучше работает в отделе – Костя или Вася? Да, конечно, по деньгам, которые они приносят в кассу. Тогда как понять, на каком этапе каждый из них лучше работает с клиентом? Ответы по типу: *«Эээ, ну наверное Костя, потому что он так активно размахивает руками когда разговаривает с клиентом по телефону»*, или же: *«Вася, потому что он очень тонко чувствует клиента и может к нему подстроиться»*. Как сказал бы один мой учитель *«Люди, я вас умоляю!»*. Откиньте все домыслы и интуицию. Важны только показатели! Вы же хотите уметь управлять своей прибылью, а прибыль любит счёт. Необходимо подсчитать, сколько клиентов переходит с одного этапа на другой (уровень конверсии), чтобы знать, где самое слабое звено, где больше всего пропадают твоих клиентов.

Для начала составьте подробный процесс продажи, например от холодного звонка до повторного заказа, или же от отклика на сайте и до получения положительного отзы-

ва в книгу комментариев. Это должен быть лично твой процесс продаж, забудь про «знакомство – выявление потребностей – презентация – работа с возражениями – сделка». Напиши всё, что ты считаешь важным в процессе продажи. У меня были случаи, когда люди писали, что им нужно хорошо выспаться и встать в хорошем настроении. И это правда! Это их виденье процесса. Выпиши все шаги, один за другим и подумай – какие из них можно оцифровать (подсчитать). Проснулся в хорошем настроении – оцифровать не получится, а вот количество положительных отзывов на сайт – легко.

Дальше считаем какое количество потенциальных клиентов у нас пришло на первый этап, например, мы сделали 30 удачных холодных звонков в день. С 15 из них мы встретились. Купили 3. И считаем, сколько процентов с одного этапа проходит на другой. С первого на второй прошло 50% (0.5), с второго на третий 20% (0.2). В первом случае конверсия выше, и неопытный продавец скажет, что именно в этом месте надо работать над её увеличением. И будет прав, в том, что там надо увеличивать, но не сразу, после того как 0.2 превратится в 0.6 Ты когда-нибудь был в спортзале? Пытался скинуть пару лишних кило? Когда ты только начинаешь это делать – результаты поражают. Ты быстро скидываешь лишний вес, быстро набираешь мышечную массу, но каждый последующий рубеж тебе даётся всё тяжелее и тяжелее. И здесь тоже самое: превратить 0.5 в 0.6 гораздо труднее, чем 0.2 в 0.3.

0.2 это не значит, что 20% потенциальных клиентов здесь переходят на следующий этап, это значит, что 80% не доходят до него – нужно сокращать это число!!!

Ты можешь увеличить число входящего трафика, но от этого твоя конверсия не изменится, привлекая в 2 раза больше клиентов на входе, ты всего лишь в два раза увеличишь число на выходе. И интересно ли тебе увеличивать число входящего потока, зная заранее, что в твоём цикле есть всё те же дыры? Нужно прорабатывать все уровни воронки, начиная с самого плачевного. Другими словами, можно пытаться быстрее черпать воду из лодки, и длиться это будет вечно, а можно раз и навсегда залатать дыры, через которые проходит течь и плыть себе дальше счастливым в море бизнеса.

Выше приведён только пример цикла продаж, не забудь другие этапы, которые можешь оцифровать. Например, мой цикл выглядел так: *«количество найденных клиентов – холодный звонок – коммерческое предложение – встреча – выявление потребностей – развитие потребностей – презентация – продажа – сопровождение»*. Чем более точнее будет у тебя цикл прописан, тем легче тебе будет отслеживать этапы, на которых теряешь клиентов. Для отдела продаж так же при помощи мозгового штурма составьте общий цикл продаж, на примере выявления значения слова «продажа» из предыдущей главы.

Что же делать с этой воронкой. Если ты никогда её не де-

лал, если никогда у тебя в отделе продаж не было этой формы отчётности, то внедрять, ввести это за правило – в конце каждой недели сдаётся статистика. Так ты сможешь знать, где пропадают твои клиенты, над чем нужно работать с продавцами и тебе лично. Так у меня один клиент был убеждён, что теряет заказчиков на этапе звонка, оцифровав этапы продаж, и подсчитав конверсию, мы поняли, что основные потери происходят на этапе презентации. Нужно ли говорить, что после этого было решено обучать не телефонным переговорам, а презентации. Но ты должен её внедрить. Предупреждаю, это будет нелегко – люди не очень охотно соглашались на любые новшества, тем более, если это отчётность. Но я верю, что ты справишься. Сделай это и результаты не заставят себя ждать.

И ещё момент. Воронка применима не только к продажам, её можно задействовать в любой цепочке «действие – результат», если ты не забываешь их подсчитывать, разумеется. Например, подсчитать эффективность рекламы.

Обратная связь

Как сегодня ты работал с клиентами? Что ты им говорил? Как работал с возражениями. Готов биться об заклад, что вся работа сегодня повторяет твою работу вчера, позавчера, пару лет назад. И это нормально. Есть результат, который ты получаешь, действия для его достижения находятся в зоне твоего комфорта и делать лишние телодвижения тебе не то, что не хочется – ты не видишь, что можно было бы сделать по-другому. Мы все кажемся себе идеальными. Такие уж мы. Если двоечнику не указывать на его ошибки, то он всегда останется двоечником и никогда не покажет более высокий результат, а ведь может. Но нужно лишь направить его.

Обратную связь можно давать себе лично, и тут нужно суметь быть честным с самим собой, нужно суметь разглядеть свои ошибки и недоработки. А можно взять себе «надзирателя», который будет отсматривать твои действия, твою работу и резюмировать. Во втором случае большая проблема это принять критику со стороны. Не забываем, что для нас самих мы всегда идеальны. Ну и вторая проблема – умение надзирателя дать конструктивную критику и его опытность в твоей работе. Если второй способ осуществить тебе сложно, то остаётся только быть честным с самим собой и регулярно оценивать свою работу.

Как это работает. Берём цикл продаж, который ты опреде-

лил для своей воронки и после каждого этапа, когда подсчитываешь, сколько потенциальных клиентов перешли на следующий этап, задаёшь себе два вопроса «Что я сделал такого хорошего, чтобы этот переход состоялся?», и «Чего мне не хватило сделать, чтобы больше клиентов перешло дальше?»

Эта система называется «+ / ++». Придумал её гениальный Генри Форд для своего конвейера. Когда он получал новый автомобиль, он задавал эти же два вопроса: «Что было сделано хорошо, и нужно повторить в следующий раз?» и «Чего не хватило в этой модели?». Заметили, что вопрос «Что было сделано плохо?» отсутствует. Нельзя сказать «плохо» про то, что даёт результат. Можно лишь оцифровать и сравнить два результата. Ну и я просто рекомендую тебе думать, как увеличить положительное, нежели, как избавиться от отрицательного. Не будем в это вникать. Если интересно про психологию мышления – считаешь на досуге. Вернёмся к Форду. Старина Генри составлял таблицу, где в «+» записывал всё то, что было сделано, в «++», всё то, чего не хватило по его мнению. И следующая машина сходила с конвейера с теми характеристиками, которых не хватило её предшественнице, т.е. «+» перешли в «++». И так процесс обратной связи повторялся, пока не выходила с конвейера идеальная машина.

Ваши продажи это тоже конвейер. Ну как минимум этот процесс должен быть таковым. Оценивая каждую сделку,

каждый этап вы сможете улучшать конверсию на нём и довести до максимального показателя – единицы! Тогда твоя воронка превратится в трубу и не позволит твоему доходу вылететь в неё же... в трубу. И я, надеюсь, ты понимаешь, что эту удивительную систему можно применять не только к продажам, а вообще к любому повторяющемуся процессу в твоей жизни: свидания, приготовление борща, тренировки и т. д. Главное, как и с воронкой – пользоваться этой системой. Нужно просто взять и внедрить её. И мы же с тобой договорились, что ты будешь делать это немедленно, поэтому прямо сейчас возьми лист бумаги проведи посередине вертикальную черту и ответь себе на два вопроса по твоей последней сделке!

Клиенты не бывают бывшими

Скажем так, это будет лирическое отступление от темы «Инструментария». Я уже говорил, что книга пишется в ходе работы над реальными группами и компаниями. И спешу поделиться с тобой, что сегодня произошло со мной. Да в принципе ничего особенного – очередная встреча, но... назначил мне её давний клиент (строил ему отдел продаж). А ведь когда-то, уже после завершения проекта, у нас с ним была ссора. Да при чём не плохая такая. А теперь он предлагает мне поучаствовать в его новом проекте. Отсюда хочу напомнить тебе негласное правило продавца: любой случайный прохожий – это твои потенциальные заказы в будущем. Нужно всегда это помнить и сдерживать свои эмоции в общении с людьми, выглядеть, вести себя так, будто сейчас вы заключаете главную сделку своей жизни. Представь, ты в баре поругался с незнакомцем, может даже подрался, а ведь и такое бывает, а завтра ты приходишь к клиенту на встречу и... ну вообще понятен ход моих мыслей. Я, если честно, сам не очень люблю это правило, порою так хочется высказать человеку всё, что о нём думаешь, но приходится сдерживать эмоции, потому что это не работает на цель. А цель у продавца проста – обогащение. Поэтому, кто бы перед тобой не был: трамвайный хам, бывшая жена, случайный прохожий, который толкнул тебя плечом – не нужно транслиро-

вать на него негативные эмоции. Помним, что этот человек может рано или поздно принести нам доход. Будь мудрее.

Но основная суть этой встречи не в том, что после неё у меня появились такие мысли. Разговор у нас пошёл за создание франшизы и налаживание системы её продаж. Он уже пытался привлекать к развитию в других городах выпускников одной бизнес-школы, даже ездил встречаться с ними лично, но как он сказал: *«Единственное что они делают, это тестируют ниши»*. Даааа, это то, про что я договаривался с тобой в самом начале – получил инструмент и сразу же внедряй его. Не откладывай на потом. Делай действия. В нашем случае это выглядело бы так, что ты, получив технику продаж, застрял бы на этапе сбора потенциальных клиентов. И сидел бы выписывал в тетрадку или таблицу Excel потенциальных клиентов целыми днями, думая о том, что вот ещё чуть-чуть, и они принесут тебе твой первый миллион. А миллиона всё нет и нет, а список всё растёт и растёт. Ну а теперь возвращаемся к нашим инструментам.

Мотивация

Есть множество видов мотивации, я для отдела продаж выделяю самыми распространёнными 4:

1. мотивация достижения (когда за результат вы получаете вознаграждение)
2. мотивация избегания (когда за отсутствия результата вы несёте наказание)
3. мотивация группы (когда под влиянием результатов группы вы начинаете тоже их достигать)
4. мотивация долга (когда вы чувствуете себя обязанным делать ЭТО, причём не в состоянии рационально объяснить почему).

И если четвёртый вид реализовать очень сложно, то первые три вполне естественны для работы отдела продаж. Когда ты смотришь, как продают коллеги, то ты начинаешь продавать, чтобы не быть белой вороной в стае. Как там говорят, подсчитай доход своего окружения, и твой доход будет равен среднему значению этого значения. Т. е. когда кто-то матёрый начинает перевыполнять план, то другим легче поверить в то, что это возможно и повышать свои средние чеки. Откидываем в сторону мораль и этику и делаем следующее: вешаем в «курилке» отдела продаж таблицу, куда заносятся еженедельные результаты менеджеров. «Курилка» в нашем случае это место отдыха менеджеров, понятное дело, что в месте

курения где то на улице или в туалете этого делать не нужно. И таким образом ты, как менеджер, или твои менеджеры, если ты начальник, сможете видеть, кто есть лидера, а кому нужно подтянуть показатели. Единственный момент здесь нужно объявить в самом начале для чего это делается (для увеличения показателей), чтобы не было гнобления слабых. И ещё тут можешь сделать переходящий приз среди менеджеров за лучшие показатели месяца. Да много что можно сделать, главное делать, а не останавливаться на этапе идеи.

И ещё инструмент, более слабой мотивации – мотивации избегания. В бизнесовых тусовках он называется «декларация», ты объявляешь публично свою цель, например: *«Я продам в этом месяце на 3 миллиона»*. Ну сказать сказал. Молодец. Сказать то вообще всё что угодно можно, если в конце месяца цель не будет достигнута, тебе не составит труда пожать плечами и сказать *«Ну не получилось»* или и вообще ничего не сказать, потому что все забудут. А вот если ты скажешь: *«Я продам в этом месяце на 3 миллиона. Если я не сделаю этого, то подарю свой ноутбук Василию»*. И уже Василий будет следить, выполняешь ты план или нет. И теперь в случае невыполнения ты не только получишь меньше денег, чем планировал, но и понесёшь потерю в виде ноутбука. Вот это предвкушение потери и заставляет достигать результата. Пример выше утрирован и притянут за уши, но суть ясна. Нужно учитывать, что стоимость твоей цели должна быть соизмерима со стоимостью потер: превышать её не бо-

лее чем в 10 раз. Когда я задумал написать книгу, я публично объявил на своей странице в контакте, что собираюсь написать книгу, и нужны 5 добровольцев, которые будут контролировать ход моей работы. Они могут читать или не читать то, что я им присылаю. Могут корректировать, а могут и нет. Главное чтобы был факт отправки новых строк. И ценой моего слова стали 200 рублей за каждый день просрочки каждому надзирателю. Т. е. если в день я не писал в течение часа, то моя потеря составила бы 1000 рублей. А книга пишется ни один день и даже ни одну неделю. Тьфу, тьфу, тьфу, пока что не пропустил ни одного дня. Сегодня на тренинге с розничным отделом продаж, показывая эту технику, в конце подписался, что сделаю себе визитке к нашей следующей встрече и либо каждому дам по визитке, либо на весь отдел продаж 3 килограмма клубники. Не сделать в таких условиях просто нереально. Но нельзя навязывать эту технику своим подчинённым (если ты начальник), ты должен в первую очередь принять её для себя, опробовать и показать пример, тогда сопротивления при внедрении будет меньше. Если же ты скажешь: *«Так, оболтусы, пишите мне ваши декларации, если не выполните план, то с каждого по кило клубники»*, наедитесь клубники вдоволь, а потом неделю с диареей проваляетесь в больнице. Ещё раз: сперва принять самому, попустить через себя и показать на личном примере. Ну и лучше всего, если отдел будет разбит на пары, или же если ты работаешь самостоятельно, то у тебя просто будет друг, который

будет контролировать тебя, и которого будешь контролировать ты. В парах люди смогут рассказывать друг-другу свою воронку, давать обратную связь по работе и контролировать выполнение целей. Ты уже решил, какую цель себе ставишь, и что будет твоим наказанием, если ты её не достигаешь?

Простыня

Название инструмента рабочее, взято из головы, так что прошу не заикливаться на нём. Если хочешь предложить своё название технике, которую ниже опишу – пиши на e-mail: high_consulting@mail.ru с пометкой в теме письма «Новое название простыни», ну и вообще не забывай задавать вопросы, которые возникают по ходу прочтения книги.

Так вот «простыня». Когда любой менеджер смотрит на выставленный план, в голове всегда мысль: «Йопт... как же это продать столько. Они там совсем белены объелись чтоли!!!». Ну конечно не так прилично, но в этом же русле. Ты видишь конечный результат, который нужно достигнуть. И вспомни, как ты достигал любой результат, который известен задолго – начинал делать шаги, настоящие шаги к его достижению, в последние дни. Привет студентам. Ты можешь долго готовиться, настраиваться, чтобы потом оставшиеся пару дней бегать весь в мыле. Так же и с продажами – когда ты видишь план, то твой мозг воспринимает его как единоразовую сделку, которую ты должен совершить в конце месяца. Но в месяце у тебя 22 – 23 рабочих дня, а кто-то может позволить себе работать и на выходных. Вообще у настоящего продавца никогда не останавливается процесс работы. Некоторые свои визитки даже в плавках хранят – а вдруг на пляже попадётся потенциальный клиент.

Разделим месячный план на количество дней. Пусть нужно в этом месяце тебе продать на миллион, получается, что каждый день ты должен продавать всего лишь на 45454,5 рублей. Согласись, что уже легче представить, как продать на такую сумму. Так вот, почему простыня: ты накрываешь план «простыней» и вырезаешь в ней маленькую дырочку, теперь ты видишь не план, а только часть его.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

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