

Елена Ланина

АНТИКРИЗИСНЫЙ ОТДЕЛ ПРОДАЖ

Как владельцу малого бизнеса
усилить свой отдел продаж,
создать мощную систему и
поднять конверсию продаж

Елена Викторовна Ланина
Антикризисный отдел продаж.
Как владельцу малого бизнеса
усилить свой отдел продаж,
создать мощную систему и
поднять конверсию продаж

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=51784996
ISBN 9785449848949

Аннотация

В книге представлена пошаговая программа для владельцев малого бизнеса с отделами продаж о том, как мобилизовать ресурсы компании в период кризиса, чтобы усилить отдел продаж, перестроить системы найма, продаж и привлечения клиентов и поднять конверсию продаж по методике бизнес-консультанта Елены Ланиной. На страницах книги десятки бизнес-разборов. Кроме этого книга содержит пошаговые инструкции, чек-листы, схему действий для развития бизнеса и увеличения прибыли даже в условиях кризиса. Организация "Meta Inc." запрещена на территории РФ.

Содержание

Предисловие про срочные меры в Кризис	6
Что делать, за что хвататься?	9
Как перевести ваш бизнес на удаленку?	14
Действия для перевода бизнеса на удаленку	18
Как решить вопрос с удаленным банковским обслуживанием?	20
Какие есть плюсы в удаленной работе?	22
Особенности привлечения клиентов в изменившихся условиях	24
Кому будет полезна эта книга?	28
Где слепые зоны вашего бизнеса?	34
Какие способы помогают выявить потери продаж	48
Как самостоятельно выявить слепые зоны в вашей компании?	50
Как провести диагностику продаж и найти ваши точки роста	57
Оцениваем команду	60
Оцениваем управление продажами	63
Оцениваем инструменты продаж	66
Оцениваем продажи	72
Оцениваем привлечение клиентов	76
Что делать с данными, которые вы получили в результате диагностики продаж?	82

**Антикризисный
отдел продаж
Как владельцу малого
бизнеса усилить свой
отдел продаж, создать
мощную систему и поднять
конверсию продаж**

Елена Викторовна Ланина

© Елена Викторовна Ланина, 2020

ISBN 978-5-4498-4894-9

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Предисловие про срочные меры в Кризис

Задача этой книги – показать, как перестроиться под новые условия рынка и мобилизовать ресурсы компании в период кризиса, чтобы усилить отдел продаж, перестроить системы найма, продаж и привлечения клиентов, починить воронку продаж и поднять конверсию продаж.

Давайте знакомиться – меня зовут Ланина Елена, я бизнес-консультант. Занимаюсь сопровождением развития компаний и помогаю собственникам бизнеса выстроить систему, увеличить конверсию продаж и получить больше прибыли от своего бизнеса.

За несколько дней до того, как бизнес ощутил приближение кризиса, эта книга была готова...

Она была про то, как в обычных рыночных условиях решить вопросы найма, как создать систему продаж, про то, как увеличить конверсию продаж и получить максимум отдачи от каждого сотрудника для роста прибыли.

Кризис пришел внезапно, а вместе с ним – необходимость срочного перехода бизнеса в онлайн, а сотрудников на удаленку.

Взлетели доллар и евро, закрыли границы, весь мир сел на карантин и целые отрасли в момент оказались парализо-

ваны.

Все в мире моментально перевернулось и владельцам бизнеса нужно срочно трансформироваться под новые реалии жизни и ведения бизнеса, под внезапное массовое изменение спроса. А кому-то начать заново с нуля новое направление.

В кризис систематизация особенно нужна – без выстроенных систем вы не сможете управлять вашими продажами и сотрудниками удаленно. Так что книга появилась вовремя. И если в вашей компании сейчас трудные времена – читайте и применяйте.

Изначально в книге не было этого предисловия, но у предпринимателей появилось огромное количество вопросов, на которые срочно нужны ответы, часть из них представлены здесь.

Дополнять книгу критически важными главами в меняющихся условиях рынка буду в режиме реального времени у себя в блоге инстаграм, смотрите дополнительные главы к этой книге по ссылке https://www.instagram.com/lanina_elena/ и по хэштегу #ЛанинаЕлена.

Вы наверняка слышали, что кризис – это время возможностей, время передела рынка.

Если вы не успели прокачать ваш отдел продаж раньше – обучить, выстроить систему, то это нужно сделать прямо сейчас, сегодня, иначе будет уже поздно. Не будет продаж –

не будет прибыли.

Показатели конверсии в воронке продаж резко изменились – спрос резко изменился, потребительское поведение изменилось, клиенты стали более прижимистыми, осторожными и экономными, а у менеджеров из-за панических настроений нет столько моральных ресурсов и аргументов для дожима сделок, как раньше. Я не говорю сейчас про производителей гречки, я про классический бизнес с отделами продаж.

Что делать, за что хвататься?

Для начала краткий ответ на вопрос – что делать, за что хвататься, в какую сторону думать? Все было стабильно и вдруг все изменилось.

Вопрос не только в курсе доллара, карантине, закрытых границах или пандемии коронавируса. Панические настроения, отрицание серьезности происходящего и промедление влияют на каждый бизнес.

Вашим сотрудникам нужны ваши уверенность, ясность и определенность. Ваши сотрудники напуганы. Помогите менеджерам настроиться на рабочий лад. Если вы сами в панике, они точно не вытянут продажи. Вам нужно транслировать подчиненным свою уверенную позицию.

Дайте уверенность вашим сотрудникам в высоком спросе на ваш продукт (или услугу), это важно. Менеджеры должны верить в ценность вашего предложения для клиентов и уметь показывать эту ценность клиентам – чтобы они не звонили извиняющимися голосами просто ради того, чтобы поставить в CRM отметку о звонке, а действительно работали с клиентами.

Если в изменившихся условиях ваше предложение рынку перестало пользоваться спросом – срочно ме-

найте ваш продукт. Чудес не бывает. Хорошо продается то, что хочет рынок. Сделайте ваше предложение таким, каким его захочет купить ваш клиент. Ваш продукт должен быть нужным рынку.

Вы наверняка сами гоняли ваших сотрудников – выявляй потребности, почему в лоб продаешь. Так вот, чтобы снова запустить успешные продажи вашего продукта, вам нужно заново выяснить потребности клиентов, и внести корректировки в продукт, в доставку, в обслуживание с учетом новых реалий жизни. Если вы будете медлить, ваши конкуренты вас в этом обгонят.

Вашим сотрудникам сейчас особенно нужно обучение продажам, потому что в изменившихся условиях продавать стало на порядок сложнее. Нужно умело владеть каждым приемом, который помогает продвигать лида к продаже.

Будет большой передел рынка. Если мобилизоваться и все сделать правильно и быстро – увеличите свою долю на рынке, подберете клиентов конкурентов.

Вы сможете привлечь к себе сильные кадры, которые попали под сокращение из наиболее пострадавших от кризиса ниш. Даже при законодательном запрете на сокращения сотрудников многие компании закрываются, банкротятся и ценные кадры выходят на рынок труда. Поль-

зуйтесь этим. Хороший менеджер по продаже и хороший управленец всегда себя окупят.

Будет большое перераспределение денежных средств из офлайна в онлайн. Нужно только научиться привлекать, продавать и предоставлять услуги в онлайн. Но и конкуренция в онлайн возрастет многократно.

Не смотря на ситуацию на рынке, проблемы и потребности у клиентов останутся. **И выиграют те компании, которые будут решать проблемы своих клиентов**, а не просто пытаться продавать.

Что касается перевода сотрудников на удаленную работу. Производительность у сотрудников при удаленной работе будет ниже, особенно если при этом еще и у детей в школе карантин. Поэтому имеет смысл ставить ниже оклад, выше процент. Однако есть плюс – при дистанционной работе вы контролируете результат. И платить нужно за результат.

Обязательно усиливайте контроль – количественный, качественный и дисциплинарный, при удаленной работе постановка задач и контроль выходят на первый план. Закручивайте гайки с сотрудниками в 5 раз более жестко. Именно сейчас нужно вводить контроль соблюдения ваших

требований, а для этого **нужно создать полный комплект инструкций** для максимальной ясности – как сотруднику выполнять задачи в зоне своей ответственности. Паника будет способствовать исполнительности.

Показатели вашей воронки продаж изменятся, будьте к этому готовы.

Кроме этого, если у вас есть резервы, сможете по бросовым ценам купить дорогостоящее производственное оборудование, за меньшие деньги занять в более статусную локацию.

Все расходы компании начните контролировать лично, вернитесь к ручному управлению компанией, чтобы лично перенастроить то, что требует корректировки.

Сокращайте нецелевые затраты, отрезайте неприбыльные направления, минимизируйте риски, расторгните склады, пересмотрите ассортиментную матрицу и сконцентрируйтесь на продаже высокомаржинальных предложений.

Подготовьте антикризисное предложение вашим клиентам, для этого перепакуйте то, что у вас уже есть. Не начинайте новые проекты, требующие больших затрат.

Не останавливайте рекламу, особенно по дистанционным продуктам. Оптовый отдел просядет из-за снижения посещаемости в рознице – перенесите максимум внимания на интернет-магазины.

Как понять, на чем экономить и во что вкладывать? Где расходы, а где инвестиции? **Вкладывайте в то, что принесет вам доходы** – в рекламу, которая принесет новых клиентов и новые продажи, в обучение (свое и сотрудников), которое ведет к росту продаж, в найм толковых сотрудников. Каждый раз задавайте себе вопрос – а мне это принесет доход в ближайшее время? Если да – делаем.

Тем, у кого есть резервные фонды, будет проще. А у кого их нет, кто не позаботился об этом раньше, вынужден будет много пахать или проиграть и уйти с рынка. Будущее в ваших руках и зависит от ваших действий.

Сейчас важно действовать быстро, не поддаваться панике, держать под контролем ситуацию в вашей компании.

Для ряда сфер закрыться или заморозить деятельность – лучшее решение. Для других – наращивать клиентскую базу, формировать отложенный спрос, заниматься реанимацией клиентской базы.

Как перевести ваш бизнес на удаленку?

Следующий вопрос – как перевести ваш бизнес на удаленку? Давайте рассмотрим инструменты, которые вам понадобятся в первую очередь.

1. Надеюсь, в работе с клиентами вы **используете облачную CRM-систему**, и что **она у вас настроена и используется правильно**. Что значит правильно? То есть менеджеры по продажам могут и звонки совершать изнутри CRM, и письма отправлять.

В этом случае даже если сотрудники работают удаленно, то у вас есть полная картина проходящей работы с клиентами в режиме реального времени и вы сможете контролировать работу сотрудников и количественно, и качественно.

Что если нет? Срочно внедрять CRM, интегрировать ее с IP-телефонией или выбирать такую, в которой вопрос интеграции с виртуальной АТС уже решен.

2. Для постановки задач и контроля их выполнения **каждым сотрудником используйте Trello**. Это простое и удобное решение, которым можно пользоваться и с компьютера, и с телефона.

В ютубе масса коротких видео-роликов, из которых вы за 5 минут узнаете о возможностях Trello.

Дальше просто регистрируетесь, создаете «стаканы» (или папки, как вам больше нравится). Если по самому минимуму, то «запланировано», «в процессе», «выполнено». В запланировано накидываете задачи, ставите по ним ответственных, сроки, точки контроля, подзадачи с чек-боксами по ходу выполнения задач, расшариваете доступ для команды.

Задачи возможно делать видимыми для тех кому они предназначены и тем, кто контролирует выполнение, один сотрудник видит только то, что доступно ему. Затем каждый исполнитель задачи двигает свои карточки задач между стаканами «запланировано», «в процессе», «выполнено».

3. Для проведения планерок (коллективных созвонов с вашими сотрудниками) **используйте Zoom**. Он дает возможность без задержки звука общаться через микрофон голосом, в чате перепиской и с видео-связью. Полная аналогия с живой планеркой.

Кстати, **Zoom** также подойдет для проведения собеседований с соискателями на вакансию по технологии конкурсного найма.

4. Для решения вопросов один на один по прежнему есть **Skype**, в котором есть опция записи звонка, если это нужно.

5. Для ежедневного планирования активности и взаимодействия топов и разных подразделений компании можно использовать чат в WhatsApp, где ежедневно в определенное время (лучше вечером, но как вам удобнее) каждый участник группы пишет – что сделано сегодня, что запланировано на завтра, что помешало сегодня, в чем есть трудности и в чем нужна помощь. В этом же чате можно оперативно решать все возникающие рабочие вопросы.

6. Для управления отделом продаж удаленно РОП тоже может использовать чат в WhatsApp, где пишет конкретному сотруднику (с упоминанием его) о просроченных задачах, задает вопросы менеджерам и решает текущие задачи по взаимодействию с другими отделами.

7. Для более сложных задач при удаленной работе можно использовать TeamViewer. Эта программа позволяет вам удаленно подключиться и управлять рабочим столом ваших компьютеров и серверов отовсюду, где есть 3G, и даже со смартфона.

То есть вы сможете удаленно открыть любые сетевые папки, пользоваться локально установленными программами – единственное, компьютеры на рабочих местах должны быть включены постоянно.

8. Если все что вы прочитали выше звучит сложно и пу-

гаяще, вы никогда ничем таким не пользовались, то начните с самого простого – для ежедневных отчетов, ведения таблиц накопленных договоренностей с клиентами и решения прочих задач **используйте гугл-таблицы**. Откройте доступы сотрудникам, дополняйте таблицы в режиме реального времени. И параллельно внедряйте все остальное. Все это понадобится вам в новых реалиях для управления бизнесом удаленно.

Действия для перевода бизнеса на удаленку

#

1. Решить IT-вопросы: выдать сотрудникам рабочие ноутбуки домой, а если работа велась со стационарных компьютеров, то на компьютеры нужно будет установить программу Teamviewer для удаленного доступа. При подключении через эту программу в браузере будет отображаться рабочий стол офисного компьютера сотрудника с возможностью доступа к любому файлу и документу удаленно.

#

#2. Решить вопрос со скоростью домашнего интернета сотрудников, решить вопрос с телефонией и гарнитурой.

#

#3. Сделать общий чат в телеграм, вотсап для коммуникации топов и отдельный – для управления отделом продаж РОПом.

#4. Установить для проведения планерок и совещаний Zoom или Skype.

#5. Оформить документальный перевод на удаленную работу, обеспечить сотрудников инструкциями по выполнению задач, поставить контрольные точки, согласовать новую отчетность, определиться с дисциплиной.

#

#6. Организовать облачное хранение документов.

Как решить вопрос с удаленным банковским обслуживанием?

Есть простые и очевидные моменты, которых владелец бизнеса может не замечать.

Пример. Разговариваем с владельцем бизнеса, он жалуется на своего бухгалтера, на промедления с важными платежами. То она вовремя не подготовит платежку, то его самого нет в офисе, чтобы платежные документы подписать и какие-то вопросы из-за этого буксуют, не срastaются или обрачиваются неприятностями.

Уточняю – в чем проблема? В каком банке обслуживаетесь? Отвечает. Спрашиваю, что мешает параллельно открыть счет в банке Точка и самому оплачивать что-то срочное в режиме онлайн? Оказывается, ничего не мешает. Просто такая мысль не приходила в голову раньше, работали как привыкли, по старинке. А оказывается, все так просто.

Из работающих дистанционно банков я рекомендую именно Точку, и это не реклама – я сама пользуюсь этим банком.

А с обращением в самый большой банк дистанционного обслуживания (думаю, знаете каким) будьте осторожны. Не все знают про ситуации, когда якобы из-за сомнительно-

го платежа и подозрения в отмывании денег банк блокирует счет и за комиссию 20% от суммы на счете предлагает вывести остаток денежных средств на счет в другом банке. Считаю это махинацией и наглой ловушкой, в которую попали сотни компаний. При этом комиссии за вывод средств бывали и по два миллиона – посмотрите материалы судебной практики сами.

Так что если в условиях кризиса нужно решать вопросы с платежами и банками, то банк Точка – это идеально. За сутки открывают счет, проводят скайп-собеседование, на котором менеджеру нужно увидеть ваше лицо и открытый разворот вашего паспорта с фото в ваших руках, в поле видимости веб-камеры подписываете заявление, показываете его крупно на веб-камеру, направляете им скан и затем отдаете оригинал заявления, когда курьер доставляет вам корпоративную пластиковую карту.

Управлять счетом можно как с компьютера, так и с телефона. И не нужно ждать, когда бухгалтер подготовит платежку или ехать в офис, чтобы их подписывать. Кроме этого, операторы на телефоне приветливые и отвечают быстро.

Как минимум, если у вас счет в одном банке, то вы ничего не теряете, если сделаете резервный счет в этом банке. Наверняка знаете про «не клади все яйца в одну корзину».

Какие есть плюсы в удаленной работе?

Главный плюс- **вы контролируете результат при удаленной работе**. А в офисе вы контролировали процесс. Как работают в офисе – люди заняты, что-то делают, ходят, носят бумажки, что-то печатают, а что именно они делают – не очень видно среди суеты, отвлекающих разговоров между делом и чаепитий, как же без них.

Сотрудники при дистанционной работе не тратят усилия на то, чтобы добираться до офиса (это важно для больших городов) и больше сил могут направить для работы на результат.

Кроме этого, при дистанционной работе вы можете заменить своих высокооплачиваемых сотрудников на крутых спецов по продажам из глубинки на условия в несколько раз более выгодных для вас.

В экономии на содержание офисных сотрудников в офисе тоже есть плюс. Посмотрите, от каких расходов вам это позволит отказаться.

Если у вас возникли сложности при управлении вашими сотрудниками удаленно – это верный показатель того, что ваш бизнес несистемный. Это нужно срочно исправить. В режиме выдачи указаний по каждому конкретному случаю ваш бизнес долго не протянет. Несистемные бизнесы кризис уни-

чтожит в первую очередь. Как выстроить систему – об этом дальше в этой книге.

Особенности привлечения клиентов в изменившихся условиях

Нас с вами ждет большая работа, для того чтобы адаптироваться к миру, который изменился.

Нужно будет бежать вдвое быстрее, чтобы просто оставаться на месте – помните эту фразу из «Алисы в стране чудес»?

Загляните в тексты рассылки – то, что еще недавно было актуально и востребовано, в изменившихся условиях пандемии и экономического кризиса выглядит неубедительно, навязно и даже нелепо.

Нужно менять все – форматы работы с клиентами, программы услуг, офферы, рекламные тексты, тексты рассылок, делать новые акценты в продающих материалах, подавать клиентам предложение по другому.

И это нужно будет поменять каждому бизнесу. Кто медлит, тот опоздает и потеряет – и в деньгах, и в клиентах, и в доле рынка. Нужна срочная переупаковка.

Ответы на другие самые срочные, горящие вопросы смотрите у меня в инстаграм.

Если у вас еще нет четкого плана, как усилить ваш отдел продаж в кризис, что делать в текущих условиях для перевода вашего бизнеса в онлайн, как выстроить систему, как пе-

реупаковать ваше предложение рынку – пишите мне, оставляйте на моем сайте заявку на консультацию, давайте найдем решение сообща. Ссылка на мой сайт <http://kpd-250.ru>

Дальше я рассказываю в книге про свою программу развития бизнеса, по которой я работаю с собственниками компаний.

Для первых быстрых результатов **я добавила в свою программу** перезагрузки отдела продаж **антикризисный модуль**. Воронку продаж нужно будет или серьезно чинить, или выстраивать заново. Причем выстраивать не так, как это было раньше – потому что все старое перестало работать – наверное вы это уже заметили.

Чтобы уберечь от ошибок предпринимателей и помочь мобилизовать ресурсы компании я дополнительно ввела новый формат работы – **серию стратегических онлайн-сессий**, чтобы в экспресс-режиме проработать все критически важные вопросы по усилению отдела продаж и созданию системы именно в вашей ситуации.

Такой формат работы особенно нужен сейчас: всего три субботы (или за три вторника) работаем над вашей ситуацией – при этом вы получаете все необходимые инструменты для внедрения, план действий, готовые технологии, ответы на возникающие вопросы, и для усиления продавцов –

блок обучающих материалов.

Если вам особенно дорого время и удобно работать в таком экспресс-режиме, оставляйте заявку на консультацию по ссылке в моем инстаграм или пишите мне на почту lanina_wk@mail.ru с пометкой хочу на серию стратегических сессий.

Сейчас я рада, что в меняющихся условиях рынка у меня есть мой бизнес-наставник, к которому я могу обратиться, чтобы не наделать ненужных ошибок, от которого я узнаю последние тренды и оттестированные модели от лучших маркетологов мира, который ставит задачи, контролирует выполнение, отвечает на мои вопросы.

В моих консалтинговых проектах я была таким проводником для моих клиентов. Хотите, чтобы я стала таким проводником для вас – пишите и приходите на консультацию.

Ниже в книге есть подробное описание действий для роста продаж с 52 млн до 104 млн, и роста с 380 тысяч в месяц до 3,1 млн за два месяца работы. Да, это было в обычных рыночных условиях, сейчас все изменилось. Для многих сейчас встает вопрос – как хотя бы удержать продажи, как выстоять, как пройти через кризис с минимальными потерями. Ответ – нужно трансформироваться.

Давайте преодолеем этот кризис вместе.

Если у вас срочный вопрос по ситуации с вашим отделом продаж – пишите мне в директ или обращайтесь на консультацию, найдем решение сообща.

Вот такое предисловие к книге, которая была написана буквально за несколько дней до начала кризиса 2020 года.

Я решила не корректировать ее содержание – подход по-прежнему актуальный, просто она была написана в более спокойное время, когда кризис еще не ударил по бизнесу.

Кому будет полезна эта книга?

Если вам кажется, что ваш отдел продаж мог бы продавать лучше, то вам не кажется, а так и есть. Потому что когда каждый вкладывается в работу по максимуму – это тоже сразу видно.

Эта книга будет вам полезна, если у вас все хорошо с отделом продаж, но хотелось бы еще лучше.

Эта книга – для вас, если вы хотите стабильно высоких продаж от ваших менеджеров, но пока до этого очень далеко: есть проблемы с наймом, с привлечением клиентов, низкая конверсия, рекламные бюджеты сливаются, реклама дорогая и плохо работает, все держится на вас и требует вашего личного участия.

В этой книге представлено **готовое решение**, которое я использую в своей консалтинговой практике и **которое поможет усилить ваш отдел продаж и выстроить системы**, чтобы вы смогли пройти кризис с минимальными потерями, а лучше – с ростом прибыли от вашего бизнеса.

Вы узнаете мою технологию комплексного развития бизнеса, и сможете сделать недостающие в вашем слу-

чае шаги для развития вашей компании.

За два года диагностики продаж для участников программ «миллиард за миллион» и «миллион за сто» я получила уникальный опыт. Через мою проверку тайным покупателем прошли сотни компаний.

На страницах книги я покажу вам массу бизнес-разборов и примеров, где теряются продажи и **вы поймете, где и за счет чего потери продаж могут быть в вашей компании, куда вам стоит посмотреть в первую очередь.** Задача сейчас – измениться. Выявляйте потери и смотрите, что нужно изменить в своем бизнесе в условиях изменившегося рынка.

Я познакомлю вас со своими методиками диагностики продаж и **вы увидите, как выявить причины потерь и точки роста у себя в компании.**

Выявить причины потерь продаж – это только часть задачи, поэтому дальше в книге **вы узнаете, какими способами можно устранить потери, чтобы получить рост конверсии продаж и прибыли в целом.**

Кроме этого, по ходу чтения для удобства **вам будут доступны для скачивания пошаговые инструкции, чек-**

листы, наглядные схемы, которые я использую в своей консалтинговой практике и даже – видео моего выступления на программе «миллион за сто».

Дальше я расскажу вам про те методы и техники, которые дают лучшие результаты в моих консалтинговых проектах, чтобы вы могли применить их у себя в отделе продаж и получить в результате рост показателей.

На страницах этой книги вы увидите решения конкретных практических задач:

- как найти сильных менеджеров по продаже;
 - что нужно сделать, чтобы появилась система продаж;
 - как остановить слив рекламного бюджета;
 - что нужно, чтобы менеджеры работали с максимальной отдачей;
 - как сделать так, чтобы реклама привлекала более качественных лидов,
 - что нужно сделать, чтобы выделиться среди конкурентов и клиенты покупали у вас охотно и без возражений.
- И не только этих задач, а еще множества других.**

Кроме этого я познакомлю вас со своей программой перезагрузки отдела продаж и расскажу, как увеличить конверсию в отделе продаж, как построить систему и как решить ключевые задачи владельцу компании.

Таким образом я буду выделять в книге примеры из моей консалтинговой практики и личные наработки – для удобства и наглядности.

Через мою диагностику продаж тайным покупателем прошли 11 потоков участников программ «миллиард за миллион» и «миллион за сто» группы наставничества Алексея Воронина, бизнес-ментора №1 в России. А это более 400 собственников бизнеса (среди компаний, в которых я проводила диагностику продаж – RoboKassa, Roistat, CALEO, Leform, Viessmann, ГК Sturm, МеталлИнвест и многие другие).

Знаете какая у меня была получена статистика по результатам диагностики продаж четырехсот компаний?

Только в 3 компаниях из 400 (!) при диагностике продаж «тайным покупателем» не было никаких замечаний и работа менеджеров с обращением клиента была безупречна. Во всех остальных случаях была выявлена масса причин потерь продаж и точек для роста для каждой компании.

Как вы думаете, какие результаты могли бы получиться в вашей компании и за счет чего можно увеличить конверсию продаж в вашем бизнесе?

Если у вас появятся вопросы – вы всегда можете их задать в моем инстаграм по ссылке <https://www.instagram.com/>

Чтобы адаптировать мою программу перезагрузки отдела продаж под вашу специфику, вы можете оставить заявку на бесплатную диагностическую консультацию для собственников бизнеса на моем сайте <http://kpd-250.ru>.

Чтобы проработать в экспресс-режиме на серии скайп-сессий критически важные вопросы по усилению отдела продаж и созданию системы именно в вашей ситуации – тоже оставляйте заявку на бесплатную диагностическую консультацию на сайте или пишите мне в директ инстаграм.

Давайте сразу к делу – про ваш бизнес.

Самая частая фраза от собственников бизнеса во время наших скайп-консультаций по развитию отдела продаж – «я понимаю, что нам это нужно, но у меня не хватает времени и не доходят до этого руки».

Из-за недостатка времени действия, которые напрямую влияют на прибыль, владелец компании откладывает месяц за месяцем: в итоге отдел продаж по прежнему слабо продает, менеджеры сопротивляются требованиям, новых сильных менеджеров найти сложно, конверсия продаж низкая, рекламные бюджеты сливаются, а у собственника не получается все это исправить.

И главное – нет системы. Куда без системы в кризис?

Для развития бизнеса и роста прибыли нужен целый ком-

плекс шагов по 4 направлениям – найм сильных менеджеров в команду, создание системы продаж, повышение конверсии продаж и целый комплекс действий для привлечения клиентов, в том числе и переупаковка предложения.

В каждой компании срабатывает что-то свое, нет универсального рецепта. Но в каждом консалтинговом проекте в обязательном порядке для роста конверсии продаж выявляются потери продаж, устранение которых ведет к росту и также часто требуется внедрять дополнительные продающие инструменты. Какие? Расскажу подробнее на страницах этой книги.

Где слепые зоны вашего бизнеса?

В этой главе смотрите, где чаще всего бывают точки потерь, что вы не замечаете сами как владелец компании и что нужно менять.

Владелец компании строит свой бизнес, исходя из своей картины мира и основывается при этом на своем видении, как это должно быть.

Смотрите пример ситуации, в которой **собственник бизнеса не замечает, что он неверно выстраивает бизнес-процесс.**

Обратился ко мне на скайп-консультацию собственник бизнеса с вопросом, как мне увеличить конверсию продаж. Что он сделал.

Он включил рекламу на полную катушку, продавая очень сезонное предновогоднее предложение. К работе своих менеджеров он решил подключить еще и сотрудников колл-центра, у которых он понимал, конверсия продаж будет заведомо ниже, чем у своих сотрудников. Хочется больше продаж.

Реклама идет мощным потоком. Количество лидов прибывает и прибывает, их не успевают обрабатывать. В обязательном порядке проводят квалификацию лидов, чтобы отсеять самый крупняк и передать этих

лидов самому опытному и звездному менеджеру. Лидов с заказом меньше, чем на 150 тысяч, решили сливать в утиль, чтобы вообще не тратить на них время.

К слову, мотивационная схема у менеджеров серьезно завышена относительно рынка и собственник говорит, что маржинальность позволяет это сделать.

Расходов много. По предложению жесткий дедлайн. И продать столько, сколько рисуется в мечтах и планах владельца компании, явно не успевают. С чем останутся? С квалифицированными лидами. Если не скорректировать срочно действия.

Времени на повторные звонки клиентам нет. Накопилось 260 необработанных лидов и энное количество повторных звонков, которых некогда совершать.

Вопрос: а продавать-то когда? В погоне за максимальным количеством заявок и их первичной обработкой повторные касания для продаж отошли на второй план. И когда мы на консультации обсудили с собственником сложившуюся картину, он взглянул на эту ситуацию по-новому.

Или еще пример – о том, как **собственник бизнеса не видит возможности увеличить прибыль за счет неверно выстроенных допродаж.**

Итак, исходные данные для аудита продаж:

крупный интернет-магазин, 17 менеджеров-операторов на линии, от 300 до 700 звонков в день, входящие с запросами и исходящие для подтверждения заказов.

Ассортимент магазина более 100 тыс наименований, начиная от гаджетов до детских товаров. Примерно каждый третий звонок по детскому ассортименту, коляски и кровати заказывают часто.

В компании разработаны скрипты, менеджеры общаются хорошо, скрипты соблюдают, предлагают допродажи. Для допродаж к любой группе товара выбраны батарейки, и в скрипте говорится о том, что они всегда нужны в быту – и в часы, и в пульта и в игрушки и т. д.

После аудита в моих рекомендациях один из пунктов – для детского ассортимента в качестве допродаж комплект батареек за 25 рублей заменить на предложение стирального детского порошка 3 или 9 кг (особенно для двойни!), памперсов (одного вида для спецпредложения в нескольких размерах хватит) и детских влажных салфеток одного вида (все же уместнее батареек).

А теперь считаем: треть звонков по коляскам и кроваткам – в среднем 100 заказов в день. Например, половина из них согласится на памперсы или порошок (9 кг стоит около 1000 р, памперсы столько же).

Предложение с хорошей ценой вызовет хороший

отклик. Сколько составит сумма допродаж? А прибыль? А если бы это были батарейки за 25 рублей?

Это всего один из пунктов в списке рекомендаций. Так незаметное для владельца аудит записей звонков делает явным и аудит окупается за 1 день только заменой товара для допродажи.

Вы, замечали, что у других все недочеты сразу видно, а у себя – нет? У вас в компании есть слепые зоны вашего бизнеса. Спорить с этим бесполезно. Признайте – слепые зоны есть. Где они, как их выявить и устранить?

Картина происходящего в кампании для собственника всегда искаженная: из-за привыкания к каким-то моментам, фокуса на важных вопросах и отсутствия времени на второстепенное, часто иллюзии создают и поддерживают сотрудники, потому что им это выгодно.

Вот пример, как **собственник не замечает, как сам убивает конверсию продаж избыточным трафиком.**

Многие хотят побольше продаж, а чтобы было побольше продаж, нужно нагнать побольше лидов – все логично.

Вы слышали фразу «бахнуть трафика»? А у вас есть в компании человек, который регулирует интенсивность трафика и понимает, при какой интенсивности рекламного потока самая оптимальная глубина обработки каждого обращения клиентов без простоя менеджеров? Давайте расскажу пример

из практики.

Провожу аудит записей звонков. Менеджер опытная, месяц за месяцем оптимизировала свою работу, знает все от и до, работает в плотном потоке звонков.

В итоге она выработала привычку формально корректно информировать клиентов «данная модель на складе отсутствует», чтобы быстрее обрабатывать входящие звонки.

И только после того, как мы с ней проговорили мысль, что ее цель – налаживать контакт, выяснять потребности и договариваться о доставке, а не отшивать одного за другим клиентов такой фразой – сотрудница согласилась, что не смотря на ее опыт и привычки, ее работу с клиентами нужно перестраивать. В голове сидело побыстрее поговорить с клиентом, чтобы освободить телефонную линию для следующего звонка.

Вот так и сливаются рекламные бюджеты. Контроль телефонных переговоров помог выявить этот стиль общения с клиентами.

В другой компании, торгующей автозапчастями, была та же ситуация с неконтролируемой интенсивностью лидов. Но гораздо хуже было то, что за 20-минутную просрочку ответа на заявку менеджеру прилетал штраф, который вдвое срезал дневной бонус.

И потом до конца дня у менеджера полностью отсутствовал стимул работать хорошо.

А в вашей компании тоже наверняка есть моменты, которые вы сами не замечаете, так называемые «слепые зоны». Именно в них скрыты точки роста вашей компании.

Кроме этого, бывают ситуации, когда **собственник из-за отсутствия контроля находится в иллюзиях относительно того, как на самом деле работают его сотрудники.** Смотрите пример:

Слушаю записи звонков и после этого обсуждаю результаты с собственником бизнеса. В компании проблема с привлечением новых клиентов. Владелец компании регулярно отсматривает показатели количества и времени звонков, отсекает звонки длительностью менее минуты как нецелевые. Времени слушать и анализировать звонки самому просто нет.

#

Какую картину я наблюдаю при прослушивании записей? Среди записей звонков в общем срезе телефонного трафика высокий процент неразговорного времени. Менеджеры набирают номер потенциального клиента, слушают меню минуту (нажмите 1 если то, 2 если хотите это и тд), ждут на линии свободного оператора 3—4 минуты (а в CRM это уже засчитывается как целевой звонок клиенту! Никто же не знает, что менеджер просто музыку слушает на линии).

#

Затем два типичных варианта развития события в последние 30 секунд разговора – либо направьте ваше предложение на почту – и менеджер послушно записывает непонятно какую почту, либо продиктуйте ваш телефон, я передам.

#

Вы можете себе представить, что оператор колл-центра из региона записывает номер под диктовку, передает его генеральному директору и тот с готовностью перезванивает? Конечно нет! По факту на такие номера телефонов по непонятному не важному для руководителя вопросу никогда не перезванивают.#

Вот простая иллюстрация того, что цифрам в CRM не всегда стоит верить. #

Как правило, собственник вокруг себя не замечает множества возможностей и чтобы начать видеть их – нужен диалог.

Диалог нужен не с родными за ужином (они часто некомпетентны), не с подчиненными наемными сотрудниками (они зависимы от вас), не с конкурентами (они излишне заинтересованы).

На скайп-сессиях я с владельцем бизнеса выстраиваю такой диалог на равных и показываю на основе результатов аудита записей звонков, аудита маркетинговых материалов и кадрового аудита, что срочно нужно менять.

Если вы внутри бизнеса, вы этого всего не замечаете. Если под воздействием кризиса вы в панике или в ступоре то тем более снижается критичность.

Вам сейчас гораздо больше, чем раньше, нужен взгляд на ваш бизнес со стороны эксперта. Все кто раньше имел много потерь продаж, и не замечал этого, с приходом кризиса тонут и не справляются.

Смотрите пример, когда **собственник не замечает отсутствия правильной продающей упаковки своего предложения.**

Провожу диагностику продаж. Упаковка бизнеса совершенно отсутствует. Удивительное дело – владелец бизнеса не понимает, кто его целевая аудитория и как ему лучше позиционироваться и продвигаться.

Его компания занимается клинингом. Уточняю, кто основные клиенты, кто приносит максимум дохода. Выясняем – выгоднее работать с организациями, это постоянное обслуживание и большие площади. Такие есть. С кем-то работают уже 10 лет (с организациями) и эти клиенты довольны. А физики – это разовые дешевые задачи.

Уточняю, есть ли отзывы клиентов. Отвечает – «ну можно собрать – но люди так неохотно дают отзывы, этим цитатам с фотографиями никто не верит». То есть

под клиентами автоматически при этом он понимает разовых физлиц и даже не допускает мысли, что от VIP-клиента тоже можно взять отзыв.

Снова спрашиваю – зачем вам отзывы от физлиц с фотографиями, когда в вашем случае нужны на фирменном бланке компании? Вижу инсайт в глазах моего собеседника.

Спрашиваю, на какую аудиторию настроена реклама и какое предложение в рекламном послании. Ответ – ну как, про клининг...

Прошу направить мне коммерческое предложение. Открываю, смотрю – дизайна никакого, форматирование текста хромает, шрифты и размеры шрифтов прыгают, текст написан без выгод, полного перечня услуг нет. Только список стандартного объема работ при типичной уборке и сумма исходя из площади помещения. И прямым текстом про то, что цену готовы обсуждать...

В ситуации кризиса смена упаковки критически важна, чтобы ваше предложение рынку было релевантным и востребованным.

Следующий пример показывает, что **собственник может не придавать значение введению стандартов обслуживания и не замечать, что форма сбора контак-**

тов на сайте не работает.

Продажи с высоким чеком занимают особое место в моей коллекции результатов диагностики продаж «тайным покупателем», ведь при больших объемах потеря одной продажи это потеря значительной суммы.

Итак, кейс. Компания занимается изготовлением сайдинга, легенда для звонка выбрана более чем масштабная. Во Владимирской области я строю склад общей площадью 5 тысяч квадратных метров с рабочей высотой 12 метров. Мне нужно рассчитать примерный расход средств на закупку сайдинга.

Итак, я получила счет на почту на сумму 17 миллионов рублей.

Что касается нашего разговора с менеджером – он представился, познакомился со мной, установил контакт, выявил потребности, частично задал квалифицирующие вопросы. В частности он спросил размеры для расчетов, но не узнал конкретное место строительства, юрлицо, планируемые сроки.

От называния адреса строительства удалось уйти фразой «рассчитайте стоимость без учета доставки». Во время разговора я не проявляла особой инициативы и не задавала менеджеру наводящие вопросы. Поэтому хотя бы краткого рассказа о компании, условиях работы, сроках изготовления – ничего я не услышала.

Если бы я спросила – менеджер бы рассказал. Но я не спросила. А сам менеджер, по собственной инициативе – не говорит. Тем самым он не создает дополнительные условия для доверия, формирования уверенности в правильном выборе поставщика и часть вопросов оставляет открытыми и неясными для потенциального заказчика. А пока ощущения ясности и определенности нет, потенциальный клиент продолжает мониторить рынок.

Менеджер мне сделал расчет, в день обращения прислал счет и коммерческое предложение на 15 млн на сайдинг и на 2 млн на расходные материалы для крепежа сайдинга.

И при том, что чек составил 17 млн, менеджер ни разу мне не перезвонил не только узнать отношение к цене, но даже хотя бы просто уточнить, получила ли я письмо и что я думаю по этому поводу (почту я ему диктовала на слух, так как форма обратной связи на сайте не работает!)

И при таких объемах заказов не работающая на сайте форма обратной связи может обернуться потерями многомиллионных заказов.

Где еще вы можете не замечать потери продаж или замечать, но все равно не знать, как это исправить?

Давайте рассмотрим еще один пример.

Компания тратит более полумиллиона на рекламу, поэтому увеличение конверсии даже на 1% на ключевом этапе воронки продаж существенно отразится на показателях прибыли. Как увеличить конверсию продаж?

Вы возможно не поверите, но факт остается фактом – я проанализировала всего 21 запись в атмосм. Результаты аудита вместе с рекомендациями занимают 10 страниц в pdf-файле. На проведение аудита ушло 3 дня.

Что содержит аудит? В нем не только выявленные причины потерь продаж, но и корректировки в скрипт звонка, подробные рекомендации по корректировке бизнес-процессов для увеличения конверсии на каждом этапе воронки продаж и даже четкий порядок действий – что в каком порядке исправить.

Когда расставлены приоритеты и указан порядок действий – это важно, потому что в этом случае понятно какие самые быстрые и простые шаги, которые повлияют на показатели и далее по возрастанию сложности и временных затрат.

Стоимость аудита записей звонков окупается у моих клиентов за 1 правильный звонок клиенту, за 1 час или максимум за 1 день – это зависит от числа менеджеров, интенсивности обращений клиентов и маржинальности

ваших продаж.

Вот еще ряд причин, где вы можете не замечать причины потерь продаж:

- неверно отобраны люди для активных продаж,
- недоработки в мотивации оплаты труда,
- нестыковка бизнес-процессов (что-то можно делать быстрее, лучше и проще),
- дырки в функционале сотрудников (нет ответственного за определенные задачи, например) – и этот список еще можно продолжать и продолжать.

Потолок развития бизнеса, как правило – это самое слабое звено в цепочке продаж, потолок развития навыков продавца – это уровень развития самого слабого навыка.

Если в бизнесе много заказов, и проблемы с курьерами по доставке – продажи будут теряться на этом уровне. Если поступают заказы, которые обрабатываются не в ближайшие полчаса, а в течение нескольких дней – клиенты будут «остывать» и отваливаться на этом уровне. Если неудобный для восприятия, навигации и оставления заказа сайт – будут закрывать сайт и обращаться к конкуренту. Если «не продающее» коммерческое предложение – будут выбирать более привлекательное и многообещающее у других.

Точно так же и у каждого конкретного менеджера – один не умеет договариваться и ему нужно помогать закрывать клиентов на сделку. Другой – избегает холодных звонков,

а мог бы продавать вдвое больше. Третий много отвлекается и такому не хватает жесткого учета выполненных за день результативных действий. Проанализируйте вашу ситуацию и посмотрите, где самое слабое звено у вас. Исправьте его, укрепите, и увидите маленький прирост показателей. Сумма таких правильных действий влияет результат.

Сейчас самое правильное – вместо обзора того, что бывает в разных компаниях перейти к конкретике и посмотреть, что именно происходит у вас. В медицине любое лечение начинается с диагностики. В консалтинге – точно так же.

Какие способы помогают выявить потери продаж

В зависимости от специфики бизнеса подходят разные методы выявления потерь продаж.

«Тайный покупатель» в рознице. Для розницы – это однозначно визит, дающий полное представление о работе продавцов и торговом зале (и хотя часто бывает так, что вместе с отделом продаж в компании есть и розничный отдел все, что касается тайного покупателя в рознице в этой книге затрагивать не буду и оставляю для разбора и внедрения на моей онлайн-программе и лишь основные существенные параметры для аудита розничной точки приведу ниже).

Телефонный звонок в компанию «тайным покупателем». Универсальный способ для оценки эффективности работы сотрудников для интернет-магазина, сфер b2b, услуг, розницы. В процессе разговора выявляются уровень знания продукта, развитие навыков продающих сотрудников, проработанность бизнес-процессов и ряд других.

Обращение в онлайн – консультант на сайте компании. Здесь можно увидеть, как используется этот дополнительный канал взаимодействия с клиентами: отвечает бот или реальный сотрудник, внедрен ли скрипт сбора контактов для последующего звонка, скорость реакции на оставленный

запрос, наличие пропущенных чатов.

Заполнение формы сбора контактов. При этом способе диагностики продаж главный параметр – это скорость обработки заявок. Потому что для многих клиентов сейчас время реакции на запрос и скорость оказания услуги значительно важнее стоимости и клиент готов сделать заказ тому, кто откликнулся первым.

Прослушивание записей телефонных переговоров. Не у всех компаний есть для этого техническая возможность, но это один из самых эффективных способов для выявления зон потерь продаж и контроля за качеством обработки клиентов.

«Тайный стажер» в отделе продаж. Этот метод помогает собрать максимум информации о реальной ситуации в отделе продаж, отношении к работе, к компании, к продуктам, к клиентам, к руководству, друг к другу. Самые показательные моменты для анализа – это начало рабочего дня и окончание. В эти периоды все как на ладони, нужно только внимательно смотреть, как менеджеры себя ведут и слушать, что они говорят.

Аудит записей телефонных звонков. Обращение к независимому эксперту для проведения глубокой аналитики, корректировки речевых модулей и выделения ключевых действий менеджера в процессе взаимодействия с клиентами.

Как самостоятельно выявить слепые зоны в вашей компании?

Как выявить слепые зоны вашего бизнеса? Самим – никак. Только свежим взглядом постороннего человека. Потому что **вы будете искать под фонарем, где светло, где знаете, где видно. И даже не догадаетесь заглянуть туда, где прячется причина.**

Тут поможет специалист, который знает куда смотреть и где искать. Лучшее решение – это провести аудит. Причем правильное обращаться на **платный аудит**. Потому что когда аудит платный, то в результате вы получите не только перечень того, что у вас выявлено хорошего и плохого, но и готовые рекомендации по устранению выявленных у вас недостатков. А дальше уже решаете – сами эти действия будете делать или обратитесь к специалисту за помощью.

У меня, например, все аудиты платные, потому что это большая глубокая работа, в результате которой клиент получает полную картину происходящего и четкие рекомендации, что исправить, в каком порядке, как именно исправить.

Например, к аудиту записей звонков вместо неудачных фраз менеджеров я прикладываю правильные фразы, которые помогают устранить выявленные во время аудита причины потерь продаж.

Остается только применить.

К бесплатным аудитам и бесплатным консультациям многие относятся с недоверием и часто говорят, что бесплатный сыр только в мышеловке.

Раньше я не понимала одной важной вещи – зачем вести бесплатные консультации, если можно вести платные. Зачем тратить свое время? И однажды я вляпалась.

Это был единственный мой консалтинговый проект, который я не довела до конца. Ко мне обратились по рекомендации. Мы созвонились по телефону и обсудили детали. Договор я заключила как оказалось с номинальным гендиректором, милой женщиной.

#

По факту руководил компанией жесткий, властный собственник бизнеса, который привык, что он всегда прав. Он не признавал другой точки зрения, его было невозможно убедить, что он использует скрипт холодного звонка, основанный на обмане сотрудников клиента (чтобы те в стрессовой обстановке дали телефон собственника) и что это подрывает репутацию его компании.

#

Менеджеры боялись руководителя до паники. Обучая их, мне хотелось спасти каждого из них. У девушек хотелось спросить – опомнись, ты толковая, симпатичная, что ты тут делаешь, неужели не уважаешь себя и готова работать в таких условиях? Бизнес был

сложный. Я не стала продолжать проект.

#

И с тех пор я сначала общаюсь с клиентом, а потом принимаю решение – работать с ним или нет. Особенно если при продажах и проходе секретаря пытаются вводить в заблуждение клиентов или если возникает ощущение, что мы не найдем с собственником общий язык и начнется противостояние – кто кого убедит. У меня нет задачи спорить и кому-то что-то доказывать. Открытость и честность – основа успешного проекта.

Сейчас, после того опыта, я знаю, что бесплатная консультация нужна и это не трата времени: я на ней знакомлюсь с клиентом и его ситуацией в компании, оцениваю интересен ли мне его запрос, смотрю какие вижу перспективы для роста и есть ли между мною и моим собеседником понимание. И только после этого принимаю решение – приглашать клиента поработать совместно над увеличением его продаж или нет.

Несет ли при этом бесплатная консультация ценность? Конечно несет! Мы делаем с владельцем бизнеса диагностику и выстраиваем план, что нужно сделать для достижения цели.#

Почему еще я провожу бесплатные консультации?

Потому что **когда консультация бесплатная, то я в любой момент имею право закончить общение**, если вижу что ко мне обратились не по моей специализации, или без проблемы, «просто

поговорить».

И знаете – мне важно, что эти консультации именно бесплатные, потому что я провожу их по моим правилам и в удобное мне время, провожу их только по вопросам систематизации бизнеса, увеличения конверсии и прибыли – и только для владельцев компаний.

Но если человек не явился на назначенную скайп-консультацию, то перенос и повторное назначение – платное.

Дальше – правда жизни. Не обижайтесь. Вас – собственников бизнеса – дурят на каждом шагу. Все кому не лень.

Специалисты по SEO-продвижению – предлагают нужное не пойми что. И каждый следующий такой специалист говорит про предыдущего, что тот сделал все не так и надо по другому – и начинает свое с нуля за немалые деньги.

Специалист по контекстной рекламе – это тоже тот еще кот в мешке. Впрочем, если вы обратитесь для контроля настроек текущей контекстной рекламы на аудит к другим – вам скажут скорее всего: настройки некорректные, давайте мы вам сделаем лучше и правильнее.

SMM-специалисты, таргетологи, маркетологи – каждый из них умеет красиво подать свои услуги. А вам нужны не услуги – вам нужен результат.

Поэтому при работе с подрядчиками обязательно смотрите кейсы, перепроверяйте и подтверждайте отзывы клиентов из кейсов, правильно ставьте техническое задание подрядчику, привязывайте вознаграждение подрядчика к нужному вам результату.

И главное – разбирайтесь в основах технологии, которую делегируете подрядчику, чтобы правильно поставить задачу и уметь ее контролировать. **Каждый «черный ящик» в вашем бизнесе требует внимательной оценки.**

Но самым большим источником «лапши на уши» могут быть ваши сотрудники: наемный директор, руководитель отдела продаж и менеджеры отдела продаж, которым хватает их зарплаты, с их сказками о том, что ничего не продается и сотней других историй и объяснений, почему все именно так.

Тут нужна правильная мотивация оплаты труда, корпоративные стандарты и кропотливая работа над выстраиванием системы продаж. Иногда я анализирую показатели в воронке продаж клиента, смотрю функциональные обязанности сотрудников отдела продаж и нахожусь в состоянии молчаливого шока.

Один из способов для поиска точек роста в компании, которые я применяю – это кадровый аудит. Причем я его провожу по своей методике. Что

это? Это скайп-опрос, который я провожу нон-стопом по списку продающих сотрудников и их руководителей. Каждому в беседе один на один задаю вопросы – от 15 до 30 вопросов, иногда больше.

Никаких проверок знаний – вопросы по бизнес-процессам в компании, по личной оценке каждым собеседником происходящего, с возможностью высказать идеи, пожелания и обратить внимание на то, что мешает. И с моими провокационными вопросами, конечно же.

В чем фишка? Мне, постороннему человеку, сотрудники объясняют все с нуля – и в момент объяснений всплывают все отговорки и нестыковки.

Плюс со мной могут поделиться наболевшим – тем, что игнорирует или «не слышит» руководство. Мне могут запросто «ляпнуть» то, что не осмелятся сказать гендиректору. А это мне и надо.

Что дает кадровый аудит? После такого опроса, сбора мнений, установок, пожеланий и жалоб структурируется обратная связь от коллектива, от клиентов, выявляются дыры в функционале, видна мотивация сотрудников и еще много плюсов.

Все ответы, полученные на каждый мой вопрос от каждого сотрудника я структурирую, свожу вместе, анализирую, а потом по ним даю обратную связь

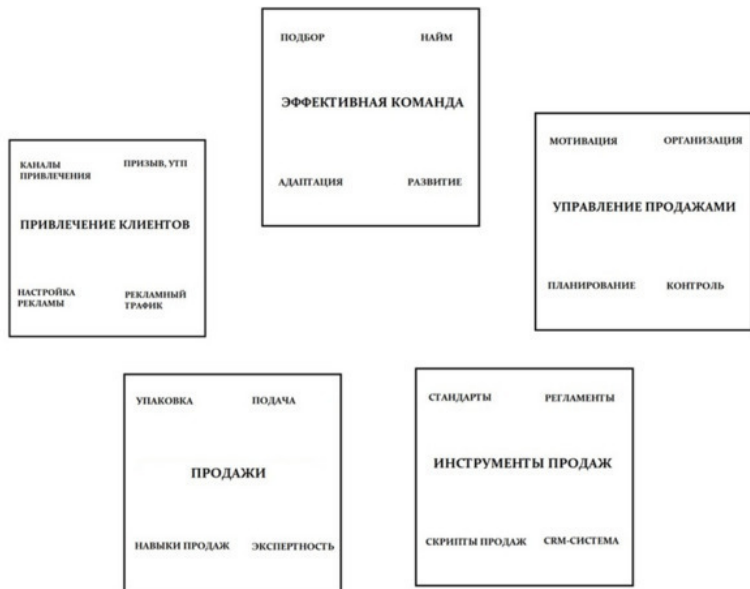
владельцу компании на скайп-сессии.

Кадровый аудит показывает, где дырки в функционале сотрудников, о чем молчат «низы», чего не слышат «верхи», где все пустили на самотек. Это одна из моих авторских методик. Это отличный способ узнать, на что обратить внимание для роста продаж.

Как провести диагностику продаж и найти ваши точки роста

Давайте посмотрим на вашу текущую ситуацию в компании и проведем экспресс-диагностику прямо сейчас. Я расскажу вам, как это сделать. Подготовьтесь – возьмите лист бумаги и три цвета – красный, желтый и зеленый.

Вот такую диагностическую карту я использую на диагностической скайп-консультации с собственниками бизнеса.



Диагностическая карта для комплексной диагностики продаж

Давайте пройдем по каждой составляющей в вашей компании и оценим, как с каждым процессом обстоят дела у вас. Сейчас мы выделим ваши слабые стороны и точки роста.

В компании не может быть все плохо, куда ни посмотри. Компании, в которых все плохо, закрываются в течение очень короткого времени.

В компании, которая на рынке больше года, есть сильные

стороны. И в то же время потолком вашего развития являются ваши слабые стороны.

Например, если у вас сильная команда, но неумелое управление, то продаж будет меньше чем могло бы быть. Если недостаточно продающих инструментов или не обученные сотрудники – будет много потерь за счет низкой конверсии. Если есть проблема с привлечением и отдел продаж «простаивает», то это тоже сказывается на количестве прибыли. Избыточный поток клиентов дает поверхностную обработку лидов и это тоже одна из причин низкой конверсии и существенных потерь продаж. В отделе продаж все взаимосвязано.

Давайте начнем.

Оцениваем команду

Любая успешная компания – это прежде всего сотрудники. Не будем брать в целом все отделы вашей компании и оценивать эффективность их работы, а ограничимся отделом продаж, который генерирует основную прибыль.

Четыре основные действия, которые нужно делать для того, чтобы у вас была эффективная команда – это подбор, найм, адаптация и развитие. Управление пока пропустим.

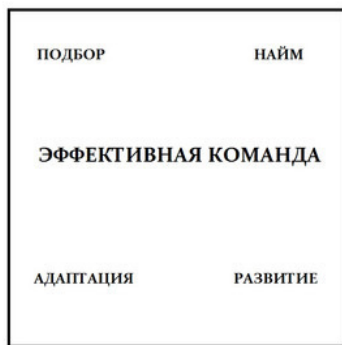
У кого-то беда с подбором (не идут люди, откликаются слабые кандидаты, запросы кандидатов не соответствуют их опыту и навыкам), у кого-то провал с адаптацией («кто опытный – тот сам быстро разберется и начнет продавать», «вникнут по ходу», «объясню и научу новичка всему сам»).

Что касается тонкостей найма и подписания необходимых локальных актов – не все это применяют, а про развитие персонала, то есть как обучать, развивать и удерживать у себя – думает еще меньше собственников бизнеса.

Нарисуйте у себя такую же схему и раскрашивайте по ходу чтения каждую составляющую в цвета светофора: зеленым если у вас все отлично с подбором, желтым если бывают сбои и требуется отлаживать этот процесс. Раскрасьте красным, если с подбором сотрудников есть ощутимая проблема, которая влияет на результаты продаж и прибыли, при этом требуется выстраивать это и не получается.

Оцените **подбор** – переходите к тому как у вас выстроен **найм**, затем к тому, как у вас выстроена **адаптация** и как на самом деле обстоят дела с **развитием персонала**.

Не поленитесь, сделайте схему наглядной, раскрасьте ее в три цвета. Во-первых – вы ведь для себя это делаете, а во-вторых, показателей много и так результаты действительно будут зрительно удобно представлены, вы в итоге на одной странице увидите все целостно и как на ладони.



Первый компонент экспресс-диагностики – оцениваем команду

Если у вас нет команды и вы сами себе и владелец бизнеса, и продажник в одном лице, то скачайте инструкцию на странице <http://kpd-250.ru/1>. (Эта инструкция для тех, кому еще не актуальны найм и управление отделом продаж,

она покажет вам компоненты и действия, которые повлияют на рост показателей конверсии и прибыли у вас, если вы продаете в одиночку или с помощником).

Когда примете решение масштабироваться через команду, тогда вернетесь к этой схеме.

Оцениваем управление продажами

Оцените следующий компонент – **управление** продажами и продающими сотрудниками.

Сначала – оценка **мотивации**. В моей консалтинговой практике доработка системы мотивации требовалась у каждого моего клиента (в 100% случаев!)



Второй компонент экспресс-диагностики – оцениваем управление

Наедине честно сами себе дайте ответ на вопрос – а действительно ли у вас хорошая мотивация оплаты труда для менеджеров или ее можно доработать, чтобы вы смогли получить максимум отдачи от ваших сотрудников.

Точно так же, оцените мотивацию в цветах светфора и переходите к оценке того, как у вас организован процесс продаж.

Есть ли у вас регулярные планерки (ежедневные, еженедельные и ежемесячные), есть ли ежедневный мониторинг процента выполнения плана по каждому сотруднику, есть ли достаточное количество лидов для работы менеджеров, налажен регулярный мониторинг выполнения поставленных KPI и тд.

На сколько вы оценили организацию управления продажами? Зеленый – все отлично, желтый – средненько, есть над чем работать, красный – слабо.

Переходим к оценке того, как у вас налажена **система планирования**. На скайп-консультации я задаю дополнительные уточняющие и наводящие вопросы собственникам бизнеса, чтобы более подробно оценить ситуацию в конкретной сфере. Потому что специфика, конечно, есть: сезонные спады и так далее. Часто компании ориентируются на аналогичный показатель прошлого года (АППГ) и ставят в качестве плана +10% к прошлому году, например.

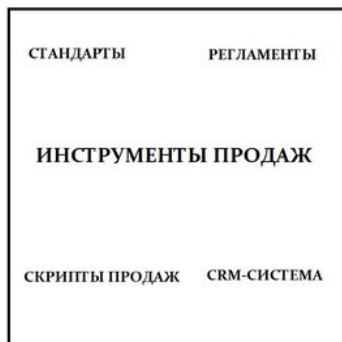
Задача, которую собственник ставил в проекте была – перестать падать. Затем начать расти. И спустя два месяца с начала нашей работы в консалтинговом проекте собственник поделился: «Мы наконец-то впервые за последние 2 года вышли на плановые показатели и по отгрузкам, и по оплатам!»

Как у вас налажен **контроль**? Действительно ли в полной мере? Слушаете ли записи звонков? Мониторите правильность работы в CRM-системе? Заглядывали в переписку ваших менеджеров с клиентами? Или только заполнения отчетов требуете? Зеленый – все отлично, желтый – средненько, красный – контроль слабо налажен.

Оцениваем инструменты продаж

Переходим к следующему показателю, **оцените ваши инструменты продаж.**

Оцените – есть ли у вас **стандарты качества обслуживания клиентов** или каждый менеджер работает, как считает нужным? Или вы объяснили, а каждый менеджер делает так, как понял или как получается? Пока вы письменно не зафиксировали ваши требования к сотрудникам, у вас нет основания требовать от них точного соблюдения ваших требований.



Третий компонент экспресс-диагностики – оцениваем инструменты продаж

Если стандарты качества обслуживания есть – отмечайте зеленым, если они есть, но неполные, неработающие и слабо соответствуют реальной ситуации – желтый, если стандартов нет или они есть но только в вашей голове – отмечайте красным.

Когда я во время индивидуальной работы с клиентом создаю стандарты качества работы в компании и затем на скайп-сессии мы с собственником бизнеса проговариваем детали, то при этом упорядочивается работа, делается более понятным и прозрачным как бизнес-процесс, так и точки для контроля.

Без стандартов, регламентов и инструкций удаленная работа сотрудников будет буксовать. Чтобы стать сильнее и выжить в кризис, вы все равно придете к этому.

Оцените **регламенты**. Если они у вас есть, работают и соблюдаются – отмечайте зеленым, если ваши регламенты неполные или неработающие – желтый, если их нет – красный. Что такое вообще регламенты и зачем они нужны? Это подробные инструкции, как вашим сотрудникам выполнять возложенные на них в должностных инструкциях функции. Это подробное описание порядка действий для выполнения каждой задачи наилучшим образом.

Есть ли у вас **скрипты продаж** и насколько они полные и рабочие – оцените этот показатель.

Особенность создания скриптов в том, что

разговорный язык отличается от письменной речи и чтобы скрипт был действительно удачным, его нужно много раз произнести вслух, он должен легко восприниматься, просто говориться, быть понятным для всех. Скрипты продаж должен создавать не теоретик, а практик. Фразы должны быть выстроены в определенной логике и не провоцировать отторжение, подозрение, агрессию, сомнения. И в то же время скрипт должен иметь самый правильный порядок слов, который приводит клиента к нужным чувствам, мыслям и действиям.

Часто задают вопрос – нужны ли скрипты продаж. Новичкам для быстрой адаптации – точно нужны. Опытным давно работающим сотрудникам, которые могут грамотно экспромтом ответить на любой вопрос клиента скрипты не нужны.

Есть одно исключение со скриптами. Бывает так, что работник опытный и скрипты продаж ему не требуются, а в результате аудита записей звонков я выявляю неверные типичные фразы сотрудника на типичные вопросы клиента, которые приводят к потере продажи. В этом случае **я рекомендую ввести для таких точек потерь продаж речевые модули**, которые помогают избежать потери продаж и направить разговор с клиентом в правильное русло. И не просто ввести их применение, а жестко это контролировать. Так у менеджеров формируются правильные навыки и скрипты дальше не нужны.

Есть еще одно исключение. У каждого менеджера должна быть заготовка 1 – максимально привлекательного для клиента краткого рассказа о вашей компании и предложении,

2 – убедительного ответа почему нужно купить у вас,

3 – удачные работающие варианты отработки типичных возражений клиентов,

4 – заготовка вопросов для квалификации клиента и выявления потребностей,

5 – продуманная формулировка цели звонка и первых двух-трех фраз клиенту при холодном обзвоне.

И можете не называть это скриптами.

Но для успешных продаж это должно быть.

И есть еще одно исключение. У вас может вместо скриптов быть чек-лист, по которому сотрудники проходят в разговоре с клиентом, когда специфика модели продаж предполагает однотипный характер взаимодействия с клиентами.

Оцените, как у вас используется **CRM-система**. CRM-система – если она есть и вы ее ресурсами пользуетесь наиболее полно – ставьте зеленый. Мало ее иметь и использовать как напоминалку для своевременного действия, в ней есть большие возможности и если вы ими не пользуетесь в полной мере – ставьте желтый. Если у вас нет CRM и вы по-прежнему используете эксельку или ваши менеджеры ведут записи

в своих ежедневниках, то вы теряете треть продаж точно.

Ко мне обратился собственник бизнеса с запросом – беда с отделом продаж. Кто ни придет по вакансии – уходит через день.

Узнаю подробности: CRM нет, даже таблица обработки клиентов на гугл-диске не ведется, скриптов нет, список клиентов для обработки не предоставляется, ниша высоко-конкурентная, модель продаж через холодный обзвон, истории взаимодействия с компаниями города нет.

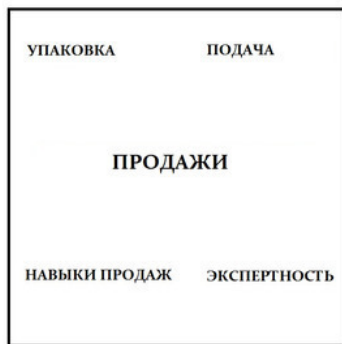
Условия для работы с клиентами не созданы, только стул, стол, компьютер и требование – вечером нужно отчитаться кому звонил, записывать на листочке контакты кто заинтересовался! В наше время так вести бизнес нельзя. Это тупик. Почему соискатели должны выбрать такое место работы? Ни профессиональных инструментов для продаж, ни видимых перспектив.

Не смотря на то, что в схеме приведены эти 4 инструмента продаж, вам наверняка потребуется для предотвращения потерь продаж на ключевом этапе вашей воронки продаж использовать **дополнительные инструменты продаж**. А лучше – добавить то, что поможет увеличить конверсию на каждом из этапов воронки продаж. И правильная фраза может быть таким нюансом, и правильное вложение к письму – успех продаж складывается из мелочей. В моей

работе с каждой компанией мы находим, за счет каких продающих инструментов можно значительно повлиять на конверсию продаж.

Оцениваем продажи

Переходим к следующему показателю – **оцените продажи**. Посмотрите, из чего они складываются и давайте разберем каждый пункт подробнее и оценим.



Четвертый компонент экспресс-диагностики – **оцениваем продажи**

Оцените **упаковку** вашего предложения рынку. Является ли оно привлекательным для клиентов в условиях изменения потребительского спроса в кризис. Является ли при этом ваше предложение при этом выгодным для вас? Почему я делаю акцент на этом? Помните, вначале мы говорили, пересмотреть ассортимент, сконцентрироваться на высоко-

маржинальном. Дело в том, что часто собственники забывают о том, что бизнес в первую очередь ради прибыли.

Работать в нише с высокой конкуренцией и пытаться при этом держать самую низкую цену – это путь в тупик.

Если вы считаете, что ваше предложение упаковано привлекательно, понятно, доносит выгоды и помогает клиенту принять решение о покупке – отмечайте смело зеленым! Если есть что доработать – желтым. Если клиенту нужно пояснять, рассказывать, отвечать на его вопросы, потому что ему что-то непонятно – отмечайте красным.

Следующая составляющая – **оцените подачу** вашего предложения. Как это организовано? Если предложение подается удобно для клиента, оперативно, понятно, оно тут же заинтересовывает, вовлекает в диалог с вашим сотрудником, сотрудник при этом общается с клиентом уверенно, компетентно, на равных, сотрудник готов предложить, и аргументированно обосновать свое предложение клиенту – отмечайте зеленым. Требуются некоторые доработки – отмечайте желтым. Если этот пункт «хромает» и требует починки – отмечайте красным.

Дальше честно и беспристрастно оцените **навыки продаж** ваших сотрудников. Можно даже не в целом, на схеме указано просто «навыки продаж», а подробно оценить каждый навык:

- на самом ли деле менеджеры умеют устанавливать контакт для доверительного общения с клиентом или просто здороваются и представляются, чтобы «установить контакт»;
- умеют ли квалифицировать клиентов;
- насколько умело выявляют потребности и понимают ли для чего это делать;
- проводят презентацию с выгодами и с учетом потребностей клиента или презентуют сходу вслепую;
- умеют ли предупреждать возражения или как минимум их не провоцировать;
- насколько умело отрабатывают возражения клиента;
- насколько умело закрывают сделки;
- насколько умело управляют вниманием клиента и умеют ли направлять интерес клиента и тему разговора в нужное русло;
- насколько умело расставляют приоритеты в работе с клиентами.

Оцените эти навыки ваших продающих сотрудников.

Как давно вы проводили обучение менеджеров по всем этим темам? Красный – если давно и больше половины пунктов слабо, желтый если хорошо и зеленый – если все отлично, у вас работают профи, и их компетенции вы регулярно прокачиваете.

Продолжаем. Оцените **уровень экспертности** ваших продавцов. Как они разбираются в продукте и в тонкостях

бизнес-процессов?

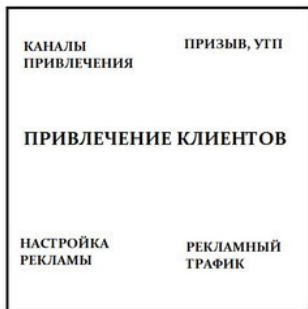
Могут ли они на равных уверенно разговаривать с клиентами (как правило, эта проблема есть в продажах b2b, когда менеджер может бояться высокого статуса клиента).

Понимают ли тонкости продаж, если вы продаете бюджетникам. Знают ли ваши сотрудники боли и проблемы вашей целевой аудитории, чтобы говорить на одном языке с клиентами.

Зеленый – если все с этим отлично, желтый – немного есть что исправить, красный – с этим есть проблемы, требуется это развивать уровень экспертности продающих сотрудников, этим практически не занимались.

Оцениваем привлечение клиентов

Переходим к следующему показателю, **оцените привлечение клиентов.**



Пятый компонент экспресс-диагностики – оцениваем привлечение клиентов

Оцените **каналы привлечения**. Можете разложить на подробный список, какими каналами привлечения клиентов пользуетесь и оценить каждый по отдельности. Или оценить все в целом.

Если с привлечением все отлично, недостатка с лидами нет, стоимость лидов устраивает – отмечайте зеленым. Если хочется отрегулировать показатели количества, качества лидов и их стоимость – отмечайте желтым. Если с привлечением

ем проблемы – отмечайте красным.

В условиях кризиса проблема может быть в том, что ваш продукт перестал быть востребованным. Настройкой рекламы, каналами привлечения и обучением менеджеров это не решить – меняйте продукт, меняйтесь под потребности рынка.

Отдельно оцените ваше **предложение рынку**. Есть ли у вас УТП? А действительно ли это Уникальное Торговое Предложение? Сами бы у себя купили? Является ли ваше предложение рынку продающим, вызывает ли оно интерес у вашей целевой аудитории? Выгодно ли такое предложение для вас?

Если на все вопросы вы ответили «да» – отмечайте зеленым.

Если чем интереснее ваше предложение для ваших клиентов тем менее выгодное оно для вас и нужно немного доработать, а как доработать не понятно – отмечайте желтым.

Если вы как и все продаете, ничем не отличаетесь от конкурентов, УТП нет, предложение клиентам обычное – отмечайте красным.

Переходите к оценке **настройки рекламы**. Все ли вас устраивает в том, как работает реклама, можете ли вы сами легко управлять потоком клиентов по рекламе в нужный мо-

мент меняя ставки.

Многие собственники считают, что аудит – это попытка что-то вам продать и отказываются от проведения аудита. И напрасно. В этом случае страхи и негативные установки владельца бизнеса мешают развитию бизнеса.

Я не практиковала это на постоянной основе, но теперь думаю буду делать в каждом консалтинговом проекте. В общем, в дополнение к трем моим основным аудитам в работе с клиентами – аудиту звонков, кадровому аудиту и аудиту маркетинговых материалов – я добавила еще аудит SEO и настроек контекстной рекламы. Для этого привлекла специалиста, которого с уверенностью могу рекомендовать. Перед очередной стратегической сессией с клиентом провели аудит SEO и контекстной рекламы. Когда я получила результаты аудита, я не стала их клиенту направлять на ночь глядя, иначе у клиента ночь была бы бессонная.

SEO – это бесплатная выдача, это ранжирование вашего сайта среди конкурентов. Сложно представить, что чувствует владелец компании, когда видит список из 18 пунктов, по каждому из которых сайт каждый день теряет позиции в выдаче, теряет пользователей. А если умножить это на количество лет работы компании на рынке... В общем, удалось вскрыть огромное количество ошибок, в том числе и критически

важных ошибок, которые можно устранить всего за пару дней. Чего стоит, например, только выявление одной критической ошибки – Google оценивает скорость загрузки мобильной версии сайта в 9 баллов из 100. И полный список рекомендаций, как это устранить.

Так же и с настройкой директа. Посмотрели результаты аудита. Настроено хорошо. Работой с подрядчиками клиент доволен. И при этом тоже есть 6 пунктов с рекомендациями, каждый из которых дает дополнительный приток лидов и снижает стоимость клика. Нужны лиды в большем количестве? Конечно! Нужны лиды дешевле? Еще бы.

По каждому пункту каждого из этих аудитов мы отбили стоимость этого аудита в десятки раз.

Когда нужно найти дополнительные скрытые резервы вашего бизнеса, то платный аудит продаж с готовыми рекомендациями – это отличное решение. А самим использовать эти рекомендации или обратиться к специалисту – это уже ваше решение. Главная цель аудита – показать где ваши потери, чтобы вы могли их устранить и получить больше прибыли, больше клиентов, выше позиции в выдаче.

Если у вас все отлично с настройками рекламы, то отмечайте у себя на схеме зеленым цветом, есть что подкорректировать – желтый, все плохо – красный. А если не знаете, как все обстоит на самом деле с настройками – оцените по ощу-

щениям и закажите аудит, чтобы знать, как все обстоит на самом деле.

Оценили настройки рекламы, теперь оцените **рекламный трафик**. Устраивает ли вас его интенсивность, качество лидов, стоимость конечного клиента – отмечайте зеленым. Есть над чем работать – отмечайте желтым, если видите проблемы с рекламным трафиком – отмечайте красным.

Вот так шаг за шагом мы оценили основные составляющие вашего бизнеса. Взгляните на схему еще раз в целом.

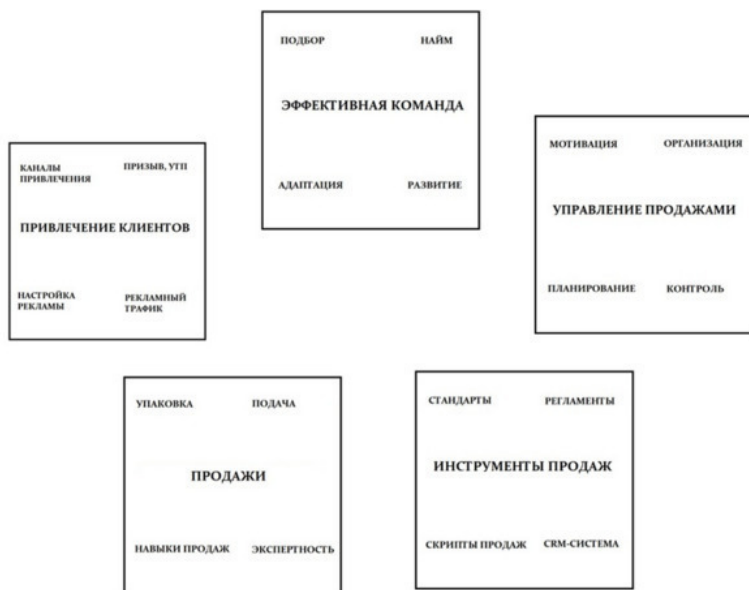


Схема комплексного развития отдела продаж

Возможно, вы сейчас в процессе само-диагностики немного сгустили краски, так иногда бывает. Хотя чаще владельцы компаний скорее недооценивают реальную ситуацию с отделом продаж и считают устаревшую систему мотивации – правильной, отталкивающее описание вакансии – удачным, инструменты продаж используют не в полную меру и обучением продающих сотрудников занимаются только от случая к случаю...

Что делать с данными, которые вы получили в результате диагностики продаж?

Теперь, после проведения диагностики, у вас есть понимание – над чем нужно работать.

1. Проанализируйте полученные в результате диагностики данные.
2. Составьте план по проработке красных и желтых зон.

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.