



А. Рязанцев

КОМПЛЕКСНАЯ ДИАГНОСТИКА БИЗНЕСА



Как увеличить прибыль в несколько раз
и найти новые точки роста

Бизнес-книга (1000 бестселлеров)

Алексей Рязанцев

**Комплексная диагностика
бизнеса. Как увеличить
прибыль в несколько раз
и найти новые точки роста**

«1000 бестселлеров»

2017

УДК 65.01:334.72
ББК 65.290-2я7

Рязанцев А.

Комплексная диагностика бизнеса. Как увеличить прибыль в несколько раз и найти новые точки роста / А. Рязанцев — «1000 бестселлеров», 2017 — (Бизнес-книга (1000 бестселлеров))

ISBN 978-5-370-04307-9

Эта книга поможет вам провести комплексную диагностику бизнеса в сферах продаж, маркетинга, управления персоналом, бизнес-процессов и стратегического менеджмента. Она сделана в формате «вопрос – ответ», что позволит компании восполнить пробел в разработке любого сегмента управления. Просто взять – и применить предлагаемый здесь план по внедрению той или иной технологии – и увидеть предполагаемый результат. В конце книги есть для него место с разбивкой на 12 недель. В итоге после ее прочтения читатель получит план развития предприятия на 3–6 месяцев. Книга подходит для директоров, руководителей по развитию, индивидуальных предпринимателей. Любому из них она поможет увидеть ключевые ошибки в ведении бизнеса. Все материалы взяты из практики автора.

УДК 65.01:334.72

ББК 65.290-2я7

ISBN 978-5-370-04307-9

© Рязанцев А., 2017
© 1000 бестселлеров, 2017

Содержание

Введение	6
Глава 1. Продажи	11
1.1. Модели отдела продаж. Как выбрать эффективную модель?	11
1.2. Двухшаговые продажи, или Как быстро убить конкурентов	14
1.3. Сбор контактов на всех точках взаимодействия	16
1.4. Скрипты для торгового персонала. Как разработать?	17
Конец ознакомительного фрагмента.	21

Алексей Рязанцев
Комплексная диагностика бизнеса.
Как увеличить прибыль в несколько
раз и найти новые точки роста

© Рязанцев А., 2017

© ООО «Омега-Л», 2018

© ООО «Книжкин Дом», оригинал-макет, 2018

Введение



Регулярно общаясь с целеустремленными руководителями, у которых активная жизненная позиция, которые постоянно развиваются и ищут новые возможности для бизнеса, я понимаю, что у них есть и потенциал для развития своего дела, и желание. И если вы держите в руках эту книгу, то, скорее всего, относитесь к категории таких людей. Но иногда все усилия оказываются безрезультатными из-за их «однобокости». Причина – неверный подход к развитию бизнеса.

Страстные предприниматели горят различными идеями. **Российский бизнес сейчас нетехнологичен в 95 % случаях и страдает от отсутствия эффективных инструментов продаж и организации менеджмента (хотя они уже давно разработаны и протестированы).** Бизнесмены знают из книг, семинаров и общения с деловыми партнерами, что есть много моментов, которые можно и нужно внедрить у себя, чтобы вывести компанию на новый уровень. Что всегда есть куда расти. Но многовариантность осложняет выбор. Зная, что нужно многое, просто не понимаешь, с чего начать. В итоге либо многое начинается, но не доводится до конца, либо все усилия направляются на развитие одного конкретного элемента бизнеса (это я наблюдаю чаще всего). Например, интернет-маркетинга, или мотивации персонала, или CRM-системы, или холодных звонков.

Одна компания, с которой мне довелось работать, полгода билась над увеличением продаж. Внедренные техники принесли результат: за шесть месяцев продажи возросли на 40 %. Однако четыре из пяти менеджеров по продажам, на которых пришлось «эпоха перемен», устав от постоянного давления со стороны руководства, уволились. И этим разрушили едва отлаженный процесс. На обучение и «разгон» новых людей до показателей предыдущих менеджеров ушло больше полугода. Что было сделано неверно? Был применен односторонний подход к развитию бизнеса. Внимание сфокусировали исключительно на продажах – и они возросли. Но это не привело к качественному развитию компании. Если бы параллельно с выстраиванием отдела продаж велась работа по созданию скриптов и инструкций, а также концепции найма, то образовалась бы система, завязанная на бизнес-процессы, а не на людей. И продажи не рухнули бы после ухода менеджеров.

Именно поэтому к развитию бизнеса требуется **комплексный подход**, который и описывается в данной книге. В ней собраны ответы на **множество критических вопросов** о вашем бизнесе. С них я начинаю консалтинговые проекты в любой компании: они помогают просканировать компанию, понять продукт и рынок, выявить слабые места, определить возможности для развития. Книга предполагает комплексный подход к бизнесу, реализуемый через **четыре** тематических блока: **продажи, маркетинг и реклама, управление персоналом и бизнес-процессы**. И развивать их нужно параллельно. Если усиливать только одно направление, то результат будет медленным и шатким.

Комплексность – единственно верный подход к развитию бизнеса, который дает быстрый и стабильный результат. Развивать бизнес комплексно достаточно сложно, долго и дорого.

Вы совершите больше ошибок, чем при линейном развитии. Но результат компенсирует все усилия. Через год компанию будет не узнать. 10 % внедренных технологий из этой книги принесут вам 30–50 % к объему продаж. Все они протестированы мной на практике – в моем бизнесе и в десятках компаний моих клиентов. Остается взять лучшие для вас.

Если вы хотите вывести бизнес на качественно новый уровень, наладить процессы, повысить эффективность – книга расскажет, как это сделать. Ответы на вопросы четырех блоков анкеты занимают 4–5 часов. Книга содержит пояснения проблем, предлагает инструменты для их устранения, правила их внедрения и описание результата, которого вы с их помощью сможете достичь. Итак, представляю вам анкету.

Анкета «Комплексная диагностика компании»

Блок «Продажи»

Какова модель вашего отдела продаж?	
Есть ли разделение менеджеров по функциям?	
Есть ли двухшаговые продажи?	
Разработаны ли <i>front-end</i> и <i>back-end</i> продукты?	
Проводится ли сбор контактов на всех точках взаимодействия с клиентом?	
Прописаны ли скрипты для торгового персонала?	
Замеряется ли их эффективность?	
Проводятся ли корректировки?	
Какова структура отдела продаж?	
Прописаны ли функции руководителя отдела продаж?	
Проводятся ли ежедневные летучки?	
Проводятся ли еженедельные планерки по разборам полетов в продажах?	
Анализируются ли результаты менеджеров, ставятся ли измеримые цели на новую неделю?	
Организовано ли получение обратной связи от клиента?	
Это системный процесс?	
Замеряется ли средний чек?	

Как организована работа по его увеличению?	
Проводятся ли системно допродажи сопутствующих товаров (<i>cross-sell</i>)?	
Есть ли таблица кросс-продаж?	
Проводится ли увеличение среднего чека методом <i>up-sell</i> ?	
Есть ли таблица <i>up-sell</i> ?	
Как устанавливаются планы по продажам (личный план, по отделу)?	
Какой процент планов выполняется?	
Разработано ли уникальное торговое предложение (УТП)?	
Ведется ли работа с негативными отзывами?	
Разработана ли книга продаж?	
Используются ли техники закрытия продаж?	
Прописаны ли типовые возражения и ответы на них?	
Используется ли замер коэффициента закрытия в продажи?	
Проводится ли целенаправленная работа по повышению этого показателя?	
Организован ли сбор информации у некупивших клиентов?	
Как осуществляется сбор данных?	
<i>Для розничного бизнеса</i>	
Как происходит процесс (какова модель) продажи?	
Каковы обязанности продавцов по ведению клиента в торговом зале?	
Насколько продавцы придерживаются требований по ведению клиента в торговом зале?	

Как предлагается товар?	
Предлагается ли сопутствующий товар?	
Насколько широк диапазон сопутствующего товара?	
Принят ли стандарт «Работа с клиентом в торговом зале»?	
Есть ли чек-лист начала смены?	
Принят ли стандарт внешнего вида?	
Для B2B	
Отслеживается ли коэффициент закрытия?	
Проводится ли работа по его увеличению?	
С каких этапов продаж наибольший отток клиентов?	
Приходит ли прогноз продаж от менеджеров и руководителя отдела продаж?	
Внедрено ли бюджетирование?	
Как контролируется заключение сделок, исходя из ранее составленного прогноза?	
Проанализированы ли часто встречаемые отказы?	

Блок «Управление персоналом»

Какова система мотивации торгового персонала?	
Разработаны ли KPI для каждой должности?	
Ориентирована ли мотивация на результат?	
Используется ли нематериальная мотивация?	
Какие отчеты сдают сотрудники и с какой периодичностью?	
Отражают ли они контроль процесса и контроль результата?	

Существует ли система найма персонала (инструкция по найму)?	
Назначен ли ответственный за найм?	
Ведется ли воронка найма?	
Разработана ли система обучения (адаптации) персонала? По продукту? По продажам?	
Сколько проходит дней до ввода в должность нового сотрудника?	
Как проводится оценка работы торгового персонала?	
Как проходит аттестация персонала?	
С какой периодичностью?	
Какие действия следуют за оценкой?	
Проводятся ли замеры с помощью метода «Тайный покупатель»?	
С какой периодичностью?	
Ведутся ли записи телефонных звонков?	
Проводится ли анализ записей?	
Назначен ли ответственный?	
Проводится ли обучение персонала на тренингах?	
Как контролируется получение знаний?	
Произведен ли расчет требуемого количества менеджеров отдела продаж для компании?	
Укомплектован ли полностью отдел продаж?	
Делается ли фотография рабочего дня?	

Блок «Маркетинг и реклама»

Ведется ли сбор отзывов?	
Это системный процесс?	

Тестировались ли посадочные страницы (<i>landing page</i>) и контекстная реклама?	
Есть ли замеры по конверсии, стоимости Лида и стоимости клиента по контекстной рекламе и <i>Landing page</i>	
Как приходят новые клиенты в бизнес?	
Какие рекламные мероприятия проводились?	
Что сработало, а что нет?	
Какова эффективность каждого канала?	
Известна ли стоимость клиента и стоимость потенциального клиента (<i>lead</i>)?	
Кто осуществляет подготовку рекламных сообщений и выбирает каналы рекламы?	
С какой периодичностью проводятся маркетинговые мероприятия?	
На какой срок составляется маркетинг-план?	
Организованы ли сбор и анализ информации о рынке, клиентах, конкурентах?	
Проводится ли анализ деятельности конкурентов?	
Как замеряется входящий поток клиентов?	
Целевая аудитория определена четко или нет?	
Применяется ли АВС-сегментация базы клиентов?	
Прописана ли частота касаний клиентов групп А, В, С?	
Проводится ли системная реактивация и реанимация клиентов?	
Как часто проводится анализ продукта на предмет добавления новых позиций и удаления неходовых?	

Какие программы лояльности существуют для действующих клиентов?	
Как проводится стимулирование клиентов на повторную покупку?	
Есть ли технология, которая позволяет привести клиента первые три раза?	
В какой системе ведется клиентская база?	
Делается ли ее резервная копия?	
Определен ли период покупок?	
Какая система ценообразования используется?	
Для розничного бизнеса: составлена ли карта торговой территории?	
<i>Для розничного бизнеса</i>	
Разработаны ли стандарты мерчандайзинга?	
Какова маржинальность бизнеса?	
<i>Для оптового бизнеса</i>	
На какую территорию вы продаете — региональный или федеральный рынок?	
С чем связано ограничение по территории?	

Блок «Бизнес-процессы»

Прописана ли организационная структура?	
Прописана ли функциональная модель?	
Прописан ли рабочий день руководителя?	
Делегирует ли руководитель полномочия?	
Прописаны ли стратегические цели и задачи?	

Какое планирование проводится в компании (месячное, квартальное, годовое; по развитию, доходов/расходов, обучения персонала)?	
Прописаны ли положения о компании, о подразделениях, функционал для каждой должности?	
Прописаны ли инструкции на отдельные функции сотрудников?	
Прописаны ли должностные инструкции?	
Соответствуют ли они выполняемым функциям?	
Взаимодействие между сотрудниками и отделами происходит напрямую через руководителя или в рамках функционала?	
Прописана ли макромодель бизнес-процессов?	
Прописаны ли бизнес-процессы (продажи, маркетинг, производство, закупки, доставка, работа с рекламациями) и др.?	
Какова исполнительная дисциплина в компании (высокая, средняя, низкая)?	
Существует ли система постановки задач?	
Отмечается ли рост компании за последние два-три года? За счет чего?	
Проанализированы ли основные действия, приносящие доход (свои и конкурентов)?	

Ответив на вопросы анкеты, вы можете записаться на консультацию по разработке персонального плана развития для вашего бизнеса. Для этого отправьте запрос на электронную почту ar@consult2b.ru с темой «Консультация по самодиагностике системы продаж». Для читателей книги – бесплатно!

Глава 1. Продажи

1.1. Модели отдела продаж. Как выбрать эффективную модель?

- ☑ **Какова модель отдела продаж?**
- ☑ **Есть ли разделение менеджеров по функциям?**

Наиболее распространенными моделями отдела продаж в b2b-бизнесе являются традиционный отдел продаж, двухступенчатый, трехступенчатый и пятиступенчатый. Чтобы понять, какой из них функционирует в вашей компании, перейдите к схеме ниже. Прочтите более подробную характеристику моделей отдела продаж вы можете в моей книге «Повышение эффективности отдела продаж за 50 дней»¹. Она есть на ozon.ru.

Вы должны понимать, где в данный момент находится наш бизнес, чтобы определить, куда двигаться дальше. В этом вам поможет схема, показанная на рис. 1.1.

Вид отдела продаж определяется несколькими факторами. Основные – масштаб бизнеса, модель продаж, сложность продукта. Любая преуспевающая компания проходит пять последовательных фаз развития: зарождение идеи, стартап, начальный рост (есть постоянные клиенты), быстрый рост (потребность в расширении штата), постоянный рост (автоматизация бизнеса). Трех- и пятиступенчатый отделы – довольно громозд-

кие структуры (с точки зрения управления, количества персонала и объема продаж), поэтому на этапе стартапа и даже начального роста в них нет необходимости (к тому же бизнес не обладает достаточными ресурсами для их построения).

Схема определения эффективности отдела продаж



¹ Рязанцев А. Повышение эффективности отдела продаж за 50 дней. – СПб.: Питер, 2014.

Рис. 1.1

Для данного этапа достаточно традиционного отдела продаж. Иные факторы, определяющие архитектуру отдела продаж, приведены в табл. 1.1.

Факторы, определяющие архитектуру отдела продаж

Таблица 1.1

	Традиционный	Двухступенчатый	Трехступенчатый	Пятиступенчатый
Этап развития бизнеса	Стартап	Начальный рост. Быстрый рост	Быстрый рост. Постоянный рост	Постоянный рост
Локальность рынка	Любая	Любая	Нелокальный рынок	Нелокальный рынок
Численность персонала	Любая	От 2-х человек	4-5-ти человек	От 7-ми человек
Профессионализм руководителя отдела продаж	Низкий	Средний	Высокий	Высокий

Каждая модель отдела продаж имеет как достоинства, так и недостатки. Например, трех- и пятиступенчатый отделы может контролировать достаточно опытный и высокопрофессиональный руководитель, каких найти достаточно непросто. Традиционным и двухступенчатым отделами руководить намного проще, но здесь существуют свои проблемы. Во-первых, поскольку среди менеджеров нет разделения по функционалу, все имеют доступ к полной базе ваших клиентов. Те менеджеры, которые понимают, что бизнес – это клиенты, могут после непродолжительного периода работы уволиться и увести клиентов, с которыми сотрудничали. И даже начать свое дело, уже имея «украденных» клиентов. Это довольно распространенная схема. Кроме того, сотрудники могут заработать «звездную болезнь». Ей подвержены талантливые менеджеры, которые в одиночку делают 80 % всех продаж. Понимая, что являются ценными сотрудниками и без них продажи рухнут, они начинают чувствовать себя хозяевами положения и диктовать свои правила, тем самым доставляя вам хлопоты.

Краткое описание достоинств и недостатков рассматриваемых четырех видов отделов продаж приведено в табл. 1.2. Более подробно о них вы узнаете из моей книги «Повышение эффективности отдела продаж за 50 дней».

Достоинства и недостатки различных моделей отдела продаж

Таблица 1.2

	Традиционный	Двухступенчатый	Трехступенчатый	Пятиступенчатый
Достоинства	Простота управления		Невозможна кража клиентской базы	
	Гибкость в постановке задач	Функциональное разделение	Исключает «звездную болезнь»	Грамотная работа с клиентом
	Низкие требования к руководителю	Удобная система мотивации	Высокая эффективность	
Недостатки	Легко украсть клиентскую базу		Сложная система контроля и отчетности	
	Звездная болезнь менеджеров		Повышенные требования к руководителю	
	Низкая эффективность			

Данная информация позволит вам увидеть слабые звенья в вашем отделе продаж и устранить их.

1.2. Двухшаговые продажи, или Как быстро убить конкурентов

- ☑ **Есть ли двухшаговые продажи?**
- ☑ **Разработаны ли front-end и back-end продукты?**

Если ответ на вопросы «да», то вы неплохо разбираетесь в продажах и максимально используете инструменты для их увеличения. Вы умеете привлекать клиентов, не прибегая к серьезным финансовым расходам и маркетинговым методам с длительным периодом отдачи. Если нет – вы упускаете простую и удобную возможность заявить о себе и увеличить приток клиентов. Вы неэффективно расходуете ресурсы, рекламируя себя всему потребительскому рынку, а не точно – своей целевой аудитории.

В чем суть двухшаговых продаж? Название говорит само за себя: они продают в два этапа. Первый шаг – продажа так называемого front-end продукта – товара-локомотива. Второй шаг – продажа back-end продукта.

Front-end – дешевый или вообще бесплатный товар. Это необходимо для того, чтобы показать покупателям ценность вашего продукта, его свойства, уникальность, качество, степень удовлетворения потребности. Уверен, вы встречались с двухшаговыми продажами в жизни. Front-end – это такие «щедрости», как первый урок бесплатно, бесплатная тестовая версия программы, бесплатный аудит и т. д. Важно, чтобы front-end продукт давал какую-то ценность вашим клиентам задешево или бесплатно, то есть чтобы вы стали полезны клиенту до того, как он у вас что-то купит. Товаром-локомотивом может быть и информация. Например, вы подписываетесь на некий ресурс для периодического получения на свой электронный адрес интересной для вас информации. Вы получаете информационную рассылку, но каждое десятое письмо – рекламное (с купоном или выгодным предложением) (рис. 1.2).

У одного моего клиента из консалтинговой практики front-end являлось обучение. Компания занимается оптовой поставкой продукции для ресторанов. Обучали они тому, как правильно выбрать приборы для сервировки стола, технику для кухни, грамотному подходу к дизайну интерьера. Компания работает на рынке более десяти лет и имеет большой опыт, который многим оказался полезен. Информация действительно была интересной и качественной, поэтому они без труда продавали товары после этих уроков.

Схема работы front-end



Рис. 1.2

Задача front-end вовсе не получение денег. Он должен привлечь внимание к товару или указать клиенту на наличие проблем, решаемых с его помощью. Важно, чтобы front-end был полезным и позиционировал ваш продукт с привлекательной стороны.

Многие крупные компании продают ряд front-end товаров ниже себестоимости и даже в минус. Но все потери компенсирует второй этап двухшаговых продаж – реализация back-end товара. Back-end – это приносящий прибыль товар. Например, розничная цена бритвенных станков не покрывает расходов на их производство, продажа принтеров чаще всего ведется в минус. Но back-end в первом случае – лезвия для станков, во втором – картриджи.

Конечно, нет стопроцентной гарантии, что, попробовав front-end, клиент совершит покупку back-end товара. Однако ваше преимущество в том, что вы получите его контакты. Грамотный подход к организации двухшаговых продаж – вы отдаете что-то бесплатно (на первый взгляд). Но на самом деле отдавать нужно за контактную информацию клиента. Это можно сделать благодаря обязательной регистрации на открытый урок, заполнению регистрационной формы для получения подарка и т. д. Получив контакты, вы сможете периодически «касаться» потенциального клиента, информируя о новинках, акциях, ограниченных предложениях. И вполне вероятно, что его что-нибудь заинтересует.

Преимущество двухшаговых продаж в том, что они позволяют отфильтровать из общей массы потенциальных клиентов тех, кто заинтересован в вашей продукции – «теплых» клиентов. Откликаясь на front-end, люди тем самым показывают вам, что испытывают или в скором времени будут испытывать потребность, удовлетворяемую вашим товаром. Поэтому работа ведется с целевой аудиторией, вероятность продажи среди которой значительно выше, чем изначально незаинтересованным лицам. Таким образом, результативность ваших действий значительно возрастет. Вы не будете искать клиентов, они сами выделятся из толпы. При меньших затратах вы получаете как минимум такое же количество клиентов.

Кроме того, front-end формирует лояльность покупателя (табл. 1.3). Предлагая «пробники» своего товара, вы заявляете о его качестве. Люди охотнее пойдут к вам, чем к конкурентам с аналогичным, но не опробованным ими товаром.

Примеры front-end (F) и back-end (B)

Таблица 1.3

F	B
Консультация врача за 900 руб.	Комплексное лечение пациента
Профессиональная чистка зубов за 1000 руб.	Лечение кариеса
Обучающий курс для поваров	Профессиональные ножи
Бесплатная юридическая консультация	Представление интересов в суде
Мини-книга «Как сэкономить 20% на покупке новой квартиры»	Риелторские услуги по продаже квартир

1.3. Сбор контактов на всех точках взаимодействия

☑ Проводится ли сбор контактов во всех точках взаимодействия с клиентом?

Если да, то у вас грамотный подход к продажам. Вы понимаете, что ваш бизнес – это ваши клиенты. И используете простые и доступные способы сбора их контактов для дальнейшего касания. Если нет, то вы ежедневно упускаете потенциальных клиентов, которые сами приходят к вам. Таким образом, вы не отбиваете вложенные в рекламу деньги и неверно подходите к увеличению объема продаж.

Я регулярно сталкиваюсь с ситуацией, когда контактная информация о клиенте фиксируется лишь в момент совершения им покупки. Данный подход к пополнению клиентской базы неверный. Конечно, при указанном действии информация должна собираться. Однако это не единственный способ ее получения.

Наверняка к вам офис регулярно поступают звонки от клиентов, интересующихся ценами на продукт, его характеристиками, но не совершающих покупку. Это ваши потенциальные покупатели. Вы собираете их контакты? Если нет, то вы совершаете ошибку, ежедневно теряя по несколько клиентов, которые сами приходят к вам. Вы вкладываете денежные средства в рекламу, раскрутку сайта и другие инструменты, приводящие клиентов. И это сработало – потенциальный клиент узнал о вас и желает ознакомиться с вашим продуктом. Но вы сами его упускаете, не беря в дальнейшую обработку и тем самым пуская на ветер вложенные в продвижение средства. Даже если человек в данный момент не готов к покупке, но интересуется вашим товаром, то у него необходимо спрашивать контактную информацию. Спустя время менеджер сможет позвонить ему, предложить продукт и закрыть сделку. Плюс еще в том, что это будет теплый звонок, поскольку вы звоните клиенту, который уже когда-то звонил вам.

Разработать систему, когда менеджеры будут брать контакты во всех точках взаимодействия с клиентом, пополняя CRM-систему, очень важно. Вы получите возможность периодически напоминать о себе, информировать потенциальных клиентов об акциях и предложениях. Точки взаимодействия разнообразны:

- входящие звонки;
- исходящие звонки;
- посещение клиентом офиса. Например, вы можете предлагать анкету оценки качества работы сотрудника, включающую в том числе вопросы о контактах потенциального клиента;
- продажа front-end товаров. Вы также можете предлагать анкету, регистрационную форму на сайте или подписку на рассылку;
- заявка клиента на сайте;
- входящее электронное письмо;
- заявка в социальных сетях.

1.4. Скрипты для торгового персонала. Как разработать?

☑ **Прописаны ли скрипты для торгового персонала?**

Замеряется ли их эффективность?

☑ **Проводятся ли корректировки?**

Скрипт – это сценарий вербальной коммуникации сотрудника компании и клиента, прописанный и предусматривающий потенциальное развитие разговора (рис. 1.3).

Если у вас нет скриптов или схем продаж, то с большой вероятностью можно сказать, что в отделе продаж царит хаос. Менеджеры продают то, что хотят, а не то, что надо. Продаются, как умеют или как считают правильным, чаще всего абсолютно непрофессионально. Соответственно, каждый строит диалог по-своему, каждый по-своему реагирует на «неровности» разговора. Велика вероятность, что на итог телефонной продажи оказывают влияние настроение менеджера, его опыт аналогичной работы, то есть человеческий фактор. Кроме того, один менеджер после фразы клиента: «Это слишком дорого!» продолжит разговор, в то время как другой его завершит, чего делать категорически нельзя! Но из-за отсутствия прописанного регламента обработки возражения каждый волен вести себя в данной ситуации как считает нужным. От этого страдает и качество сервиса (потому что нет его единых стандартов), и объем продаж. Именно поэтому для отдела продаж необходимы скрипты, которые формализуют и структурируют телефонный разговор.

Схема применения скриптов



Рис. 1.3

Скрипты должны включать все этапы продаж:

- **приветствие.** Оно должно представлять компанию и менеджера. Это стандартный ответ на телефонные звонки в вашей компании: «Здравствуйте, это компания ABC, меня зовут

Александр. Я менеджер по продажам». Эти простые этические нормы формируют первое впечатление о компании и расположение клиента к разговору;

- **выход на человека, принимающего решение** (для исходящего звонка). Когда вы совершаете исходящий звонок в компанию, скорее всего, вам ответит секретарь. Однако продавать нужно не тому, кто поднял трубку, а тому, кто обладает достаточными полномочиями для принятия решения по данному вопросу. Если ваши менеджеры этого не понимают и продают любому ответившему или понимают, но не умеют обходить секретариат (что, поверьте мне, достаточно сложно), то ваш отдел продаж работает непрофессионально;

- **выявление потребности**. Потребность – это «боль» клиента, которую способен решить ваш продукт;

- **презентация предложения**. Менеджер должен убедить клиента, что ему следует приобрести именно ваш продукт и как он сможет устранить его «боль»;

- **обработка возражений**. Скрипт заранее предусматривает, какие вопросы могут быть заданы менеджеру и, соответственно, дает готовые ответы на них;

- **закрытие на продажи или взятие обязательств с клиента** (договоренность о следующем звонке или встрече). Одно из главных преимуществ скрипта – возможность проведения замеров его эффективности. Это позволяет проследить цифры по конверсии: переход потенциальных клиентов в реальные (то есть количество совершивших покупку). Замерять результаты каждого скрипта нужно обязательно! И если какой-то из них дает низкую конверсию, то дорабатывать. Кроме того, скрипты можно и нужно корректировать, например, добавляя возражения клиентов, с которыми столкнулся менеджер, но которые еще не зафиксированы в скрипте.

Прописанные качественные скрипты повышают результативность работы отдела продаж, потому что:

- по скрипту можно отследить количество клиентов, закрытых на продажу, то есть конверсию скрипта;

- процесс продаж становится простым и легко клонируемым. Независимо от количества менеджеров и количества офисов, все работают по одному, показавшему свою результативность, стандарту;

- отсутствуют кадровые проблемы. Во-первых, снижаются квалификационные требования и менеджеру не нужно владеть технологией продаж и разбираться в продукте. Его задача – обрабатывать звонок, согласно скрипту. Во-вторых, значительно сокращается время на обучение и адаптацию новых сотрудников, поскольку существует пошаговая инструкция работы.

Обратите внимание, что на каждый процесс составляется отдельный скрипт. Например, для входящего звонка один, для исходящего – другой, для звонков по реактивации клиентов – третий, и т. д. Скрипт «холодного» звонка отличается от сценария звонка «теплого».

Входящий запрос (новый клиент)

Этап 1. Входящий звонок

- Представляемся (компания, имя, приветствие).
- Слушаем клиента, благодарим за обращение.
- Знакомимся («Спасибо за обращение в нашу компанию! Как я могу к вам обратиться?»).
- Задаем уточняющие вопросы («Очень приятно, *имя!* Позвольте, я задам вам несколько вопросов»).
- Слушаем клиента, вставляем поощрения, задаем уточняющие вопросы.
- Берем контакты («Могу я записать ваше имя, телефон, email?»).

- Предлагаем замер («*Имя*, думаю, что будет лучше, если наш инженер выедет на место и учтет все детали. Вы готовы принять нашего специалиста на объекте? Когда?»).

- Предлагаем выслать КП («*Имя*, расчет оборудования согласно вашим условиям эксплуатации потребует времени. Позвольте, я сделаю вам несколько вариантов решения и вы сможете выбрать для себя оптимальный.)

Высылаем КП в течение часа!

Перезваниваем через 20 минут после отправки КП!

Этап 2. Исходящий звонок после выставления КП

- Представляем (компания, имя, приветствие, напоминание о высланном КП).

- Спрашиваем, все ли понятно, требуется ли консультация, отвечаем на вопросы, работаем с возражениями.

- Презентация продукта.

- Завершение разговора. Может быть только три варианта:

- мы согласны (заключаем договор, выставляем счет и т. д.) – **закрыто**;

- отказ (дорого, уже не надо и т. д.) – работаем с возражениями; если опять отказ – **закрыто**;

- мы подумаем – определяется дата следующего контакта.

Этап 3. Повторный исходящий звонок

- Перезваниваем в назначенное время.

- Представляем (компания, имя, приветствие, напоминание о договоренности созвониться).

- Задача: выяснить, что является препятствием к совершению сделки, работаем с возражениями.

- Завершение разговора. Может быть только три варианта:

- «Мы согласны» (заключаем договор, выставляем счет и т. д.) – **закрыто**;

- отказ (дорого, уже не надо и т. д.) – работаем с возражениями; если опять отказ – **закрыто**;

- «Мы подумаем» – определяется дата следующего контакта.

Всегда закрываем сделку!

Активный поиск

Этап 1. Сформулируйте свое УТП (уникальное торговое предложение) и цель

- Компания АВС специализируется на дверях для супермаркетов.

- Лучшие двери для пищевых предприятий.

- Хотим предложить вашей компании двери на испытание.

- Предлагаем двери с монтажом за неделю.

- У вас установлены наши двери, хотим предложить пройти (подарить) бесплатный сервис.

Цель:

- встреча;

- выезд на замер;

- бесплатный сервис;

- отправка КП.

Этап 2. Проход через секретаря

- Приветствие («Алло, добрый день, *имя*, компания АВС»). (Никаких «Беспокоит...»!).

Далее варианты:

– *Будьте добры, соедините меня, пожалуйста, с сотрудником, который занимается (строительством, обслуживанием здания, эксплуатацией, проектированием и т. д), как к нему обращаться?*

– *Будьте добры, подскажите, пожалуйста, с кем можно пообщаться по поводу обслуживания и эксплуатации здания вашего предприятия, и подскажите его имя.*

– *Хотел бы отправить наше предложение на имя сотрудника из службы эксплуатации, подскажите его e-mail. Да, и будьте любезны, скажите, как его зовут.*

– *Хотел бы отправить по почте наши каталоги на имя сотрудника, который занимается обслуживанием и эксплуатацией. Скажите ваш почтовый адрес, имя и, по возможности, должность сотрудника, которому направить посылку.*

• *Работа с возражениями (пополняется).*

– *По какому вы вопросу?*

– *Передайте, что звонит (Имя, компания) по вопросу _____.*

– *У вас какое-то предложение?*

– *Дело в том, что будет предложение или не будет, станет известно после нашего разговора. Я думаю, что если вы ему озвучите цель моего звонка, то ему будет интересно поговорить со мной. Кстати, он на месте?*

– *Да, мы уже заключили ряд контрактов с такими компаниями, как X1, X2, X3, и сейчас хотел бы обсудить этот вопрос с сотрудником вашей компании, потому что это должно его заинтересовать. Он на месте?*

– *Нам это не интересно.*

– *Знаете, я бы удивился, если бы вы сказали сразу, чтобы я выставлял счет, даже не зная, о чем идет речь. И именно поэтому я предлагаю встретиться и обсудить ваши выгоды от нашего ... (называем предложение или УТП). Скажите, вам когда удобнее будет пообщаться: сейчас / минут через 20 / в понедельник или во вторник?*

– *Высылайте на email info@mail.ru, с вами свяжутся.*

– *Я обязательно его вышлю, как только пойму, какие у вас объемы (потребности, необходимые поставки, запросы по характеристикам), чтобы понять, какие цены ставить: розничные или оптовые. Соедините меня с ответственным за это направление, и мы обсудим варианты работы.*

Этап 3. Разговор с ЛПР

• *Приветствие («Алло, _____, здравствуйте, это имя, компания, вам удобно говорить?» (Никаких «беспокоит...!»)).*

• *Суть звонка, повод (структура фразы: имя клиента/ вводная фраза/кто вы/цель звонка).*

• *Прямая продажа встречи:*

– *Иван Иванович, дело в том, что мы занимаемся производством и установкой скоростных ворот для пищевых предприятий (возможны варианты), и я хотел бы с Вами встретиться, чтобы обсудить этот вопрос и понять, как мы могли бы сотрудничать в этом направлении. Что скажете?*

• *Налаживание партнерских связей «ВЫ – МЫ»:*

– *Алла Ивановна, дело в том, что:*

ВЫ занимаетесь строительством быстровозводимых зданий;

ВЫ занимаетесь продажей секционных ворот, а МЫ производим высокоскоростные...;

ВЫ занимаетесь проектированием, а МЫ производим самые востребованные скоростные ворота...;

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.