

Дмитрий Крутов • Сергей Капустин

Взрывной рост продаж в розничном магазине



Розничная торговля
.....

 ПИТЕР®

Розничная торговля

Дмитрий Крутов

**Взрывной рост продаж
в розничном магазине**

«Питер»

2013

Крутов Д. В.

Взрывной рост продаж в розничном магазине / Д. В. Крутов — «Питер», 2013 — (Розничная торговля)

В чем секрет успешных магазинов? Правильный ассортимент? Удачное расположение? Ключевой фактор успеха – правильное мышление и понимание бизнеса. Большинство владельцев магазинов обладают «розничным мышлением», у них все объясняется удачными и неудачными днями: то густо, то пусто. Они не управляют продажами, а просто ждут, когда клиенты принесут свои деньги. Напротив, «бизнес-мышление» подразумевает управление и контроль, когда непредсказуемые продажи становятся управляемой системой. Эта книга – набор конкретных инструментов, внедряя которые вы сможете построить систему и в разы увеличить объем продаж.

© Крутов Д. В., 2013

© Питер, 2013

Содержание

Предисловие. Как быть выбранным, когда клиент присматривается	6
Пять принципов эффективности	7
Глава 1. Как понять слабые стороны вашего магазина. Воронка продаж	8
Способы измерения количества прохожих и посетителей	11
1. «Усложненный и максимально точный»	11
2. «Менее точный, но упрощенный»	11
Ошибки при измерениях	12
Домашнее задание	13
Что пишут нам дочитавшие книгу до конца	14
Глава 2. Формула продаж. Продажи как система	15
Лиды	16
Конверсия	17
Средний чек	18
Как работать с этими показателями?	18
Ошибки при работе с показателями	19
Домашнее задание	20
Отзыв о тренинге «Привлечение клиентов в розничный магазин»	21
Глава 3. Система учета показателей. Как оценить эффективность бизнеса	22
Показатели воронки продаж	23
Рентабельность продаж	24
Срез показателей	25
Срез по товарным категориям	25
Срез по продавцам	25
Срез каналов продаж	25
База клиентов	26
Рабочий журнал	27
Ошибки при замере показателей	28
Домашнее задание	29
Что пишут нам дочитавшие книгу до конца	30
Глава 4. Как привлечь новых покупателей, работая с картой торговой территории	31
Первый шаг	32
Второй шаг	33
Третий шаг	34
Четвертый шаг	35
Домашнее задание	36
Отзыв о тренинге «Привлечение клиентов в розничный магазин»	37
Глава 5. ODC. Как повысить эффективность рекламы	38
Offer	39
Dead-line	41
Call-to-action	42
Индикатор	43
Отзывы	44

Домашнее задание	45
Отзыв о тренинге «Привлечение клиентов в розничный магазин»	46
Глава 6. Как правильно производить замер эффективности рекламы	47
Тест—замер—корректировка	47
Конец ознакомительного фрагмента.	50

Дмитрий Крутов, Сергей Капустин

Взрывной рост продаж в розничном магазине

Предисловие. Как быть выбранным, когда клиент присматривается

Здравствуйтесь! Позвольте поздравить вас с тем, что вы держите в руках эту книгу. Приобретя ее, вы сделали очередной шаг в развитии вашего бизнеса. Ознакомившись с первыми же главами книги, вы поймете, что это так. А внедрение описанных ниже инструментов принесет вам существенное увеличение прибыли.

Прежде чем приступить к чтению, обратите внимание на несколько рекомендаций, как правильно работать с полученной информацией, чтобы добиться желаемых результатов.

Пять принципов эффективности

Во-первых, полученную информацию необходимо не просто оставить на задворках вашей долгосрочной памяти, а внедрить в бизнес. Недостаточно просто прочитать книгу! Я предлагаю вам руководство к действию, а значит, каждый описанный в нем инструмент необходимо опробовать на практике. В противном случае не стройте иллюзий – сама по себе книга ничего не сделает. Начинать внедрять информацию, не откладывая в долгий ящик. Не стоит думать: «Вот сначала дочитаю все до конца, а потом начну потихоньку что-то делать...» Прочитали главу – действуйте! Прочитали следующую – действуйте! И так далее.

Во-вторых, не зря после каждой главы идут домашние задания. Мы разработали их затем, чтобы сделать процесс обучения наиболее эффективным и позволить вам как можно лучше понять тему главы. Именно домашние задания помогают внедрить ту или иную технику. Гарантирую, что если вы будете их выполнять, информация лучше усвоится, а результативность вырастет в разы.

В-третьих, двигайтесь пошагово. Не стоит рассеивать внимание и энергию на все сразу. В книге описано много разных техник, но не надо хвататься за все сразу. Лучше читать книгу медленнее, но внедрять инструменты последовательно, шаг за шагом.

В-четвертых, тестируйте результативность каждого нового шага, предпринятого по нашим рекомендациям. Если внедрение техники принесло не тот результат, который хотелось бы, это не значит, что инструмент не работает. Рекомендуем делать две, три или даже пять версий каждого изменения в бизнесе и тестировать эффект. Ту из них, что даст наилучший результат, и следует развивать и совершенствовать в своем бизнесе.

В-пятых, обязательно присылайте нам вопросы и рассказы о своих результатах. Тогда мы сможем более объективно оценить вашу ситуацию и дать рекомендации, как сделать

тот или иной инструмент еще более эффективным. За каждый отзыв вы получите небольшой, но очень полезный бонус – в виде наших последних методик продаж, интересной и действенной бизнес-модели и т. д.

Пара слов о том, как будет строиться курс. Каждая тема будет освещаться по нескольким блокам:

- ✓ Что это такое.
 - ✓ Зачем нужно употреблять инструмент.
 - ✓ Что он даст.
 - ✓ К чему приведет его неприменение.
 - ✓ Как это делать пошагово. Подробная инструкция, как применять тот или иной принцип в бизнесе.
 - ✓ Ошибки, которых нельзя допустить.
 - ✓ Домашнее задание.
- Читайте и внедряйте. Удачи!

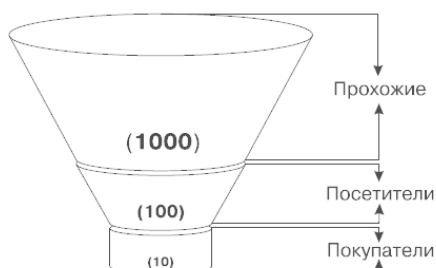
Дмитрий Крутов

Глава 1. Как понять слабые стороны вашего магазина. Воронка продаж

Воронка продаж – один из главных маркетинговых инструментов, о котором мы говорим практически на каждом нашем семинаре. Чтобы понимать, как увеличить прибыль, нужно знать, где вы ее теряете. Воронка продаж позволяет наглядно показать слабые места компании и сделать выводы, что же необходимо предпринять для улучшения ситуации.

Представьте себе – а лучше нарисуйте – геометрическую фигуру с широкой кромкой и узким горлышком. Разделите ее на несколько секторов.

Первый сектор – это количество людей, проходящих мимо вашего магазина. Допустим, 1000 человек.



Следующий – сколько из них заходят в ваш магазин благодаря рекламе, работе промоутеров и т. п. Например, это 100 человек в день.

Третий сектор символизирует, сколько из этих 100 совершают у вас покупку. При этом совсем не важно, что именно они приобретают – это может быть носовой платок, а может и дорогой костюм. Условно отметим здесь 10 человек.

Наконец, следующий сектор обозначает, сколько из этих десяти остались настолько довольны вашим магазином, что придут в него еще раз: пускай их будет семь.

Итак, составив воронку продаж, вы сможете четко представить себе, на каких этапах, в каких секторах вы теряете клиентов. К примеру, если в день мимо магазина проходит 10 000 человек, а посещает его только 150, значит, скорее всего, вы работаете не в том месте, где нужно, и поток людей на улице – совсем не ваша целевая аудитория. А может быть, их просто отталкивает фасад вашего магазина или неграмотно сделанная реклама.

Безусловно, многое здесь зависит еще и от сегмента, в котором вы работаете. Так, если у вас салон элитной мебели, то 150 посетителей в день – очень даже неплохой показатель! Даже если покупают из них только десять. Коэффициент конверсии, таким образом, равен примерно 6,6% и вполне хорош. Но все равно всегда есть возможность его улучшить.

Огромную роль в процессе превращения посетителей в покупателей играют продавцы в вашем магазине. В конечном счете процент конверсии зависит от того, как они продают, что говорят, каким образом подводят клиента

к сделке. Важен каждый клиент, и если вы сможете полностью автоматизировать процесс и мотивировать продавца на грамотную продажу, процент конверсии очень сильно увеличится.

А что означает увеличение коэффициента конверсии с 6,6 до 8%? Это увеличение ваших продаж на 21%!

Итак, зачем измерять воронку продаж, понятно. Но как это правильно сделать? Продавцам следует постоянно замерять количество как прохожих, так и посетителей и покупателей, фиксируя, сколько в итоге пробивается чеков. Это не значит, что продавец должен весь день напряженно считать. Достаточно разбить рабочий день на несколько периодов, например:

		09.00– 10.00	10.00– 11.00	11.00– 12.00	12.00– 13.00	...	Итого за день
Понедельник	Прохожие						
	Посетители						
	Покупатели						
	Постоянные клиенты						
Вторник	Прохожие						
	Посетители						
	Покупатели						
	Постоянные клиенты						
Среда	Прохожие						
	Посетители						
	Покупатели						
	Постоянные клиенты						

Четверг	Прохожие						
	Посетители						
	Покупатели						
	Постоянные клиенты						
Пятница	Прохожие						
	Посетители						
	Покупатели						
	Постоянные клиенты						
Суббота	Прохожие						
	Посетители						
	Покупатели						
	Постоянные клиенты						
Воскресенье	Прохожие						
	Посетители						
	Покупатели						
	Постоянные клиенты						

Промежуток № 1: с 9.00 до 12.00.

Промежуток № 2: с 15.00 до 18.00.

Промежуток № 3: с 12.00 до 15.00.

Промежуток № 4: с 18.00 до 21.00.

Каждый час периода продавец или менеджер по вашему заданию на 10 минут встает к окну и записывает, сколько людей прошло за этот небольшой отрезок мимо. Допустим, он насчитал сто. Далее пусть умножит сотню на шесть, тем самым получив усредненные данные за час – 600 человек. Примечательно, что чем меньше минут он потратит на замеры, тем более приближенной будет цифра за час, так как поток людей непостоянен и возникает погрешность.

После этого, соответственно так же умножая, он выводит, сколько прошло мимо за период с 9.00 до 12.00, а потом и по другим интервалам в зависимости от подсчетов в них. Кстати, если магазин рассчитан больше на проезжающих, чем на прохожих (например, расположен на обочине крупного шоссе или трассы), то считать надо автомобили.

Следующий этап – замер количества посетителей. У продавца должна быть заведена специальная тетрадь, оформленная по шаблону. Его вы можете получить у нас на сайте Mokselle.ru. В ней продавец отмечает каждого зашедшего в магазин. Другой вариант, если вы готовы пойти на определенные инвестиции, – автоматизированная система учета посетителей, установленная на входе в виде инфракрасных датчиков.

Образец бланка регистрации «воронки продаж»

		09.00– 10.00	10.00– 11.00	11.00– 12.00	12.00– 13.00	...	Итого за день
Понедельник	Прохожие						
	Посетители						
	Покупатели						
	Постоянные клиенты						

Вторник	Прохожие								
	Посетители								
	Покупатели								
	Постоянные клиенты								
Среда	Прохожие								
	Посетители								
	Покупатели								
	Постоянные клиенты								
Четверг	Прохожие								
	Посетители								
	Покупатели								
	Постоянные клиенты								
Пятница	Прохожие								
	Посетители								
	Покупатели								
	Постоянные клиенты								
Суббота	Прохожие								
	Посетители								
	Покупатели								
	Постоянные клиенты								
Воскресенье	Прохожие								
	Посетители								
	Покупатели								
	Постоянные клиенты								

Наконец, необходимо знать, сколько чеков в итоге пробивается, или, иными словами, сколько совершается покупок. Для этого также ведется по шаблону специальный журнал. Помимо прочего, по записям можно подсчитать средний чек в вашем магазине. Многие говорят: «Вот, чеки всегда разные – когда на 10 рублей купят, а когда и на 1500...» Средний показатель никогда не меняется, конечно, если не происходит какое-то событие. Для цветочного магазина, например, таким событием является праздник 8 Марта. Новый год – событие вообще практически для всех магазинов.

Кроме того, тетрадь учета покупателей, заполняемая продавцом, может помочь выяснить, сколько людей возвращается к вам снова. Это позволяют сделать однажды выданные покупателю скидочные купоны или карточки, с которыми он пришел в этот раз.

Способы измерения количества прохожих и посетителей

1. «Усложненный и максимально точный»

Бланк, разделенный на часы (+1 час до открытия и +1 час после закрытия). На нем отмечается количество человек (прохожих, посетителей и т. д.) или проезжающих машин.

	9.00–10.00	10.00–11.00	...
Прошли	1000	980	...
Зашли	100	70	...
Купили	20	18	...

2. «Менее точный, но упрощенный»

В одном часе выделяется 10 минут и фиксируется количество прохожих, посетителей и т. д. Эти показатели умножаются на 6 и получаются показатели за час.

	9.20–9.30	10.20–10.30	...
Прошли	100	80	...
Прошли за час	600	480	...
Зашли	5	4	...
Зашли за час	30	24	...
Купили	2	1	...
Купили за час	12	6	...

Ошибки при измерениях

1. Самая главная ошибка – не измерять вообще. Не зная своих слабых мест, вы не сможете улучшить бизнес.

2. Делать измерения в течение очень малого времени, например пары минут в час. В таком случае погрешность будет велика. Возможно, в эти две минуты мимо не пройдет ни одного человека, а в следующую – сразу

15.

3. Мерить на глазок: «Сегодня было примерно 100 человек». В измерениях важна точность, иначе последующие меры не будут иметь прочной основы.

4. Еще одна ошибка – это делать измерения в праздники. В такие дни выборка будет смещена. Например, если 23 февраля к вам зашло 500 человек, то в обычный день будет, допустим, 150.

Итак, как же дальше работать с воронкой продаж? Как увеличить число покупателей? Есть два основных пути. Первый – это расширять верхний уровень воронки, увеличивая количество проходящих мимо, перенаправляя людские потоки, работая над рекламой и сайтом. Второй путь – расширять нижние уровни воронки, увеличивая конверсию. Этого можно добиться, работая над алгоритмами продаж для персонала, мерчандайзингом, системой мотивации персонала, ассортиментной матрицей и др.

Домашнее задание

1. Во-первых, завтра же нарисуйте собственную воронку продаж со всеми четырьмя уровнями. Выберите ответственного человека, который сделает замеры по всем параметрам: сколько человек проходит мимо, сколько заходит, сколько покупает и сколько из них становится постоянными клиентами.

2. Если какой-то пункт вам кажется проблемным, подумайте над причинами и предположите минимум три. К примеру, если мало прохожих, что-то может быть не так с вашим расположением, или фасадом, или наружной рекламой поблизости, или с указателями. Возможно, причина в отсутствии промоутеров.

3. Пропишите пути дальнейшего увеличения воронки. Укажите плановые показатели и то, чего вы хотите достичь через конкретный период времени.

4. Измерения воронки производите регулярно, чтобы сравнивать динамику развития торговли. Для этого заведите файл в Excel и в нем отмечайте все показатели.

5. Ведите учет постоянно: сначала ежедневно, потом каждую неделю, потом каждый месяц.

Что пишут нам дочитавшие книгу до конца

Книга полезна практичностью, много реальных «таблеток» от «хронических заболеваний». По рассылке получила мини-курс и реализовала пока только воронку продаж. Она реально сработала в моем салоне цветов. Я выяснила, что половина моих посетителей что-либо покупает, и стала лично зазывать посетителей в салон, после чего продажи возросли. Еще одной «таблеткой» стало предложение клиентам дополнительных товаров – вазы при покупке букета, красивой ленты при покупке одного цветка, это тоже отлично работает. Еще раз спасибо!
Кузнецова Татьяна, цветочный салон «Цветочных дел мастерская»

Глава 2. Формула продаж. Продажи как система

Что такое формула продаж и чем она будет для вас полезна? Работая с компаниями в различных сферах, мы нередко наблюдаем ситуацию, когда работа отдела продаж неструктурирована и хаотична. В результате «спускаются» планы, а люди начинают придумывать способы увеличить продажи, при этом совершенно не фиксируя результаты. Иными словами, добровольно отказываясь от почвы под ногами. Планы вновь не выполняются.

Задача, которая сейчас стоит перед нами, – понять, как можно структурировать работу отдела и разложить ее на конкретные составляющие.

Во-первых, в процесс продаж входят потенциальные клиенты, которых мы также называем лидами (от английского leads). Лид – это тот, кто в принципе может стать вашим покупателем.

Чтобы выяснить, как часто лиды превращаются в настоящих клиентов, необходимо умножить их количество на показатель конверсии.

После этого подсчитывается средний чек (сколько денег в среднем клиент оставляет в вашем магазине), а также количество покупок.

$$\text{Sales} = L \times C_v \times \phi \times \$,$$

где L – посетители; C_v – показатель конверсии; ϕ – частота сделок; $\$$ – средний чек.

В этой главе будут представлены инструменты, с помощью которых можно влиять на перечисленные показатели. В итоге каждый из них позволит структурировать работу, правильно расставив приоритеты.

Лиды

Приведем конкретный пример: у вас продуктовый магазин. Все, кто туда заходит, – это потенциальные клиенты. Они могут зайти посмотреть – и почти сразу же уйти, потому что им стало жарко, душно, не нравится, как пахнет или как посмотрел на них продавец. Если же у вас, допустим, цветочный магазин, а вместе с ним работает еще и сайт, то звонки с сайта – это также лиды, каждый из которых дает возможность вашему продавцу осуществить сделку.

Конверсия

Конверсия – это, если буквально, «перевод чего-то во что-то». Мы используем данный термин, чтобы обозначить, как часто потенциальные клиенты становятся реальными. Иными словами, это количество реальных покупателей, деленное на количество лидов. Так, если к вам в магазин в месяц заходит 100 человек, а покупки совершают только 10, то показатель конверсии – 10%.

Средний чек

Средний чек – это показатель того, как много денег оставляют клиенты в вашем магазине. Или сколько было продано за месяц при определенном количестве покупок (именно покупок, а не клиентов).

$$\text{Коэффициент конверсии} = \frac{10 \text{ купивших}}{10 \text{ зашедших}} \approx 10\%.$$

Также немаловажно знать, сколько клиентов к вам возвращается. Как это можно сделать? Нужно просто сравнить количество покупок за определенный период с количеством клиентов.

Как работать с этими показателями?

Чтобы увеличить количество лидов и привлечь их в магазин, необходимо работать с картой торговой территории, с витриной, с рекламой.

Для того чтобы повысить конверсию, стоит позаботиться о мотивации продавцов, составить для них специальные скрипты (об этом поговорим ниже).

Основной инструмент влияния на средний чек – опять же система мотивации персонала, а также работа с ассортиментной матрицей.

Количество покупок одним клиентом регулируется различными программами лояльности, бонусами, подарками, работой с базой. Надо постоянно контактировать с клиентами и напоминать им о себе.

Далее мы с вами пройдемся по каждому уровню воронки и по каждому из показателей формулы продаж. Подробно рассмотрим все возможности их увеличения.

Не нужно бояться масштабности предполагаемых действий. Для справки: даже если вы вплотную займетесь только показателем конверсии, это уже даст ощутимые результаты. Предположим, из 100 потенциальных клиентов раньше совершали покупки три человека, а теперь покупают четверо. Ваши продажи при этом вырастут на 33%. Никаких догадок и абстрактных философских понятий, только конкретные цифры.

Этот показатель рассчитывается как общая сумма покупок, деленная на количество чеков.

Ошибки при работе с показателями

Часто возникают ошибки при работе с лидами, когда ведется слишком широкая база. Гипотетически вашим клиентом может стать каждый житель РФ, но это не значит, что надо вписать в базу миллионы людей.

Показатель конверсии должен отражать эффективность работы продавцов и степень взаимодействия с клиентом. Обращайте внимание на количество посетителей магазина и звонков с сайта. Еще одна частая ошибка – это «прикидывание» на глазок. Делайте всегда точные замеры!

Кроме того, нельзя делать вычисления за разные периоды: например, количество лидов посчитали за январь, когда подъем продаж, а среднее количество покупок уже было вычислено за декабрь, когда был спад. Такая разрозненная информация практически бесполезна.

Домашнее задание

1. Составьте формулу продаж по всем показателям за последний месяц.
2. Внедрите учет возврата покупателей в магазин, в том числе введя карты скидок. Это поможет выяснить, сколько у вас постоянных клиентов.
3. Измерив все показатели по формуле, напишите четкий план: не менее пяти действий по каждому из них. Для лидов – составить карту торговой территории, подумать над способами привлечения прохожих и т. п. Просчитайте конверсию и средний чек и напишите, чего ожидаете от предпринятых мер. Поставьте конкретную цель по каждому показателю.
4. Напишите отчет о проделанной работе и результатах и пришлите его нам. Насколько у вас увеличились продажи? Какие проблемы возникли? Какие открытия для себя вы совершили? Нам это не просто интересно – возможно, опираясь на конкретный случай, мы подскажем еще что-то новое.

Отзыв о тренинге «Привлечение клиентов в розничный магазин»

*Ну, честно говоря, были сомнения в эффективности данного курса. Сейчас, скажем так, сомнения развеялись. Очень интересно, конечно, информация нужная. Могу сказать, что у нас не частный бизнес, у нас предприятие муниципальное, но тем не менее вопрос у меня был по мотивации персонала, продавцов, ответы получил на все вопросы, я думаю, начну внедрять на предприятии, в магазинах. Начнем сначала с воронки продаж, учет, анализ, статистика – всё это нужно. Спасибо большое.
Альберт Файзуллин, МУП «Флора»*

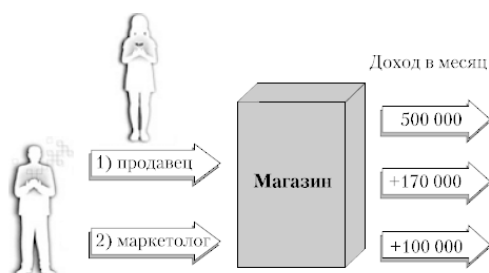
Глава 3. Система учета показателей. Как оценить эффективность бизнеса

Следует понимать, что вы управляете не людьми, не магазином, а именно показателями. На каждый из них можно влиять и тем самым увеличивать прибыль, что и является основной целью бизнеса.

Прежде чем мы расскажем о системе учета показателей, рекомендуем еще раз вернуться к главе о воронке продаж и вспомнить ее основные моменты.

Итак, что такое ваш бизнес? В большинстве случаев бизнес можно сравнить с этакой «черной коробкой», в которую вы вкладываете ресурсы (время, деньги, талант и т. п.), а на выходе получаете денежный поток. Весьма часто случается так, что вы не знаете, что именно приносит вам деньги. Какой элемент является ключевым? И что получится, если убрать его?

Человеческие ресурсы крайне важны, но часто в бизнесе невозможно определить, сколько прибыли приносит вам каждый конкретный специалист. Поэтому мы рекомендуем строить бизнес так, чтобы можно было четко сказать: «При добавлении такого-то нового элемента денежный поток увеличится на столько-то процентов». Способность измерять и прогнозировать эффективность своего бизнеса – вот что дает вам система учета показателей.



Например, изначальный доход магазина 500 000 руб. в месяц.

1. При привлечении нового квалифицированного продавца доход увеличится на 170 000 руб. в месяц
2. При привлечении профессионального маркетолога – на 100 000 руб.
3. При внедрении скриптов продаж – на 50 000 руб.
4. Новый билборд – +140 000 руб.
5. И так далее.

Теперь перейдем к конкретным коэффициентам.

Показатели воронки продаж

Первое, о чем мы говорили выше, – это воронка продаж. Соответственно нам важны количественные показатели,

сколько человек зашли в ваш магазин, сделали покупку и потом снова вернулись. При этом надо отслеживать динамику, и если показатели снизились, допустим, с 5 до 2%, – мгновенно выявлять возможные причины и устранять их. К этим же коэффициентам мы отнесем показатель конверсии, средний чек, количество сделок.

Рентабельность продаж

Понятие рентабельности включает в себя такие элементы, как объем продаж и издержки. Говоря об объеме продаж, необходимо взглянуть и на структуру затрат. Нанимая новых сотрудников, вкладывая деньги в рекламу, нужно точно знать, что это принесет вам еще больше прибыли. Что поможет снизить затраты? Можно перевести продавцов на другую систему материальной мотивации и сэкономить на их зарплате (о больших плюсах таких систем, в том числе для персонала, мы еще расскажем ниже). Кроме того, надо оптимизировать налоговые отчисления, плату за аренду... К рекламе надо подходить как к инвестиции. Один доллар, вложенный в рекламу, должен приносить в итоге два и больше доллара.

В конечном итоге рентабельность продаж непосредственно влияет на прибыль магазина.

$$\Pi = \text{Sales} - \text{ROS},$$

где Π – прибыль; Sales – оборот; ROS – рентабельность продаж.

База клиентов

Как показывает практика, имея хорошую базу, можно заработать очень много денег. Если вы видите, что ваши продажи не достигают плана в этом месяце, всегда можно обратиться за помощью к базе – обзвонить выбранных из нее клиентов, предложить какие-то специальные акции, стимулировать уже когда-то сделавших покупки людей совершить новые.

Рабочий журнал

Чтобы иметь возможность строить сечения и собирать базу клиентов, нужно вести рабочий журнал. Его основные принципы:

✓ Журнал учитывает количество посетителей, зашедших в ваш магазин, и количество покупателей, совершивших покупку.

✓ Если ваш магазин ориентирован на дорогую продукцию и (или) процент повторных посещений достаточно высок, то вы можете внедрить в алгоритм работы продавцов выяснение данных клиента. По сути такой рабочий журнал – это клиентская база. Вы ведете историю предпочтений, историю покупок по каждому клиенту.

✓ В этом же журнале вы ведете статистику всех звонков, чтобы всегда можно было подсчитать их количество. Это могут быть звонки с вашего интернет-магазина или отклики на рекламное объявление.

✓ В журнале вы храните информацию о том, откуда о вас узнали клиенты, что их привлекло.

Образец страницы рабочего журнала

Продавец (флорист) _____

Дата _____

№	Время	Новый/старый (Н/С)	Откуда узнал (И – интернет, Р – рекомендация, С – старый)	Что купил	Контакт (e-mail, телефон)	Чек (сумма чека)	Результат (П – продажа, О – отказ)	Личная информация (имя, адрес, день рождения, день рождения родственников, предпочтения в цветах, что не нравится, прочая личная информация)	Комментарии (если был отказ, то какова причина)
1	12:37	Н	Р	Композиция	retrov@mail.ru, 8-903-123-45-67	2730 р.	П	Артем Петров, д. р. 28.11.1976, д. р. супруги Марии 02.12.1978, не любит лилии (аллергия)	Собирается заказывать композиции для друзей на Новый год
2	15:54	Н	И	-	-	-	О	-	Хотел «что-то экзотическое»
3									
4									
5									

Ошибки при замере показателей

Если вы их не измеряете, скорее всего, вы вообще не сможете четко управлять вашим бизнесом. Так что первая и главная ошибка – это неизмерение.

Вторая ошибка – это непостоянное измерение показателей: один раз замерили и забыли. Таким образом вы не сможете отслеживать динамику развития бизнеса, а следовательно, корректировать работу в нужном направлении.

Нельзя спрашивать показатели у продавцов. Скажут: «Ну, если на глазок, примерно человек пятнадцать–двадцать заходило...» Это относится и к другим срезам. Продавцы должны постоянно вести бланки отчетности. Очень часто они начинают сопротивляться – мол, что за бюрократия, это же занимает столько времени, не будем заполнять... Есть несколько способов решить эту проблему. Например, стоит включить заполнение отчетов в систему мотивации: теперь без правильно составленных и регулярно сдаваемых отчетов они не получают своих премий. Также надо им показать, что заполнение того же клиентского журнала занимает всего 20 секунд. Сделайте стандартный шаблон, который будет у них постоянно, и покажите, как быстро он заполняется простой информацией: сколько клиентов зашло, сколько из них сделало покупки и каков средний чек.

Домашнее задание

1. Поскольку коэффициентов очень много, выберите для себя три наиболее важных. Мы обычно рекомендуем коэффициенты, относящиеся к воронке продаж, формулу продаж и срезы. В идеале надо заполнять все показатели, но сначала, пока не поставите на поток обработку хотя бы базовых, вам будет сложно за всем уследить.

2. Разработайте для своих продавцов форму отчетности. У нас уже есть свои наработки, но если вы только начинаете за этим следить, скорее всего, нужно будет сделать все с нуля. Формы отчетности должны быть в печатном виде и всегда доступны продавцам. Кроме того, нужны еще формы, составленные в Excel, чтобы ежедневно и еженедельно переносить их в компьютер и строить графики, следить за динамикой изменений.

3. Внедрите все эти формулы. Нужно продать персоналу новое решение ведения учета его работы. Включите заполнение формы в систему мотивации и покажите, что это совсем не трудно и не занимает много времени.

4. И последнее: очень советуем сделать так называемую доску показателей. Можно купить обычную белую доску, разлиновать ее и постоянно заполнять. Допустим, в одной ее части будет схематически изображена воронка продаж, в другой – формула продаж, в третьей – показатели по срезам.

Что пишут нам дочитавшие книгу до конца

Книга позволила конструктивно перейти к практическим методикам управления продажами компании. Уверен, что внедрение предложенных методик позволит действительно повысить эффективность работы продавцов. Огромное спасибо за предложенные методики. Надеюсь на дальнейшее сотрудничество.

Дмитрий Алексеев, руководитель отдела продаж ООО «Евролюкс»

Глава 4. Как привлечь новых покупателей, работая с картой торговой территории

Карта торговой территории – это инструмент, который поможет с легкостью и практически бесплатно привлечь жителей близлежащих районов в ваш магазин.

Как ее составить?

Первый шаг

Найдите непосредственно карту вашего города или хотя бы района. Можно взять ее с сервиса Google Map или подобных. Отметьте на этой карте район в радиусе 10–15 минут ходьбы пешком от вашего магазина и 5–10 минут езды на машине. Если магазин расположен в центре города, достаточно 5–10 минут пешком и 5 минут на автомобиле. Если же вы находитесь рядом с оживленным шоссе и основные клиенты приходят именно с него, то карту надо разметить не в виде круга, а вдоль магистрали.

Итак, вы определили примерную зону, «нашли» себя.

Второй шаг

Отметьте на карте все точки в размеченной области, где находятся ваши конкуренты.

Третий шаг

Отметьте, где проходят основные клиентские потоки в вашем районе, то есть где наблюдается максимальная концентрация людей. Обычно она имеет место на перекрестках, возле торговых центров, рядом с метро. Важно не только зафиксировать на карте эти точки, но и посчитать, сколько человек в среднем концентрируется там в сутки. Надо помнить, что в выходные и в будни этот показатель будет разным. Не надо стоять и целый день считать прохожих – достаточно «снять мерку» с 15 минут, а потом умножить на четыре и получить усредненные данные за час. Соответственно из этого уже потом получить и точные показатели. Также стоит измерять и количество машин. Пробки – тоже золотая жила. Люди сидят в автомобилях, им нечем себя занять, и они ищут, в какой магазин зайти. Вы должны в этот момент попасть им на глаза.

В тех местах, которые вы отметили на карте, и следует затем устанавливать свои рекламные носители – щиты, стенды и т. п. При этом обязательно на них должны быть стрелки-указатели. Простой пример: вы находитесь рядом с дорогой, но магазин не в первой линии, чтобы попасть в него, нужно пройти через арку. Щит следует установить перед аркой, чтобы проходящий мимо человек видел его и сворачивал в арку.

Четвертый шаг

На карте также надо отметить всех, с кем вы можете начать партнерство. К примеру, одни наши клиенты, у которых магазин цветов, придумали такую акцию: предложили партнерство шиномонтажникам. Казалось бы, почему? Секрет прост – у тех и других одна целевая аудитория. При этом они не конкуренты. Мужчины и цветы покупают, и шины меняют. Так, в шиномонтаже им стали давать скидку на цветы, продаваемые неподалеку, и наоборот.

Чем больше партнерских программ вы будете проводить, тем больше денег у вас будет. Таким образом вы бесплатно получаете потенциальных клиентов, причем уже лояльных.

Как начать взаимодействовать с партнерами? Нужно в первую очередь понять, с кем вы можете просто встретиться и поговорить, а кому сначала нужно долго звонить и объяснять, что к чему. Начните со знакомых, с которыми уже приходилось общаться. Так будет проще и эффективнее поначалу. Если же вы собрались написать потенциальным партнерам письмо, не надо в нем просто хвалить свою компанию и говорить, что, мол, вы лучшие на рынке, вам уже 15 лет и т. д. Нужны сухие факты: как именно вы будете помогать друг другу получать прибыль? Отнеситесь серьезно к заголовку, он должен цеплять. Например: «Давайте зарабатывать вместе». Также не предлагайте в письме только один вариант сотрудничества, а сформулируйте хотя бы три. Возможность выбора всегда располагает адресата к вам.

В итоге у вас на руках окажется «карта боевых действий». На ней будут отмечены все объекты, влияющие на ваши продажи. По каждому из них должна вестись работа, планироваться действия и оцениваться их влияние на увеличение продаж.

Напоследок еще один важный момент: даже если вы находитесь в торговом центре, карта все равно вам жизненно необходима. Но в этом случае помимо районной нужно сделать и карту торговой территории по схеме ТЦ, включая все этажи. В ТЦ зачастую «клиентскими магнитами» являются супермаркеты, кинотеатры, фуд-корты, а также выходы и парковки. Учитывайте это при дальнейшем размещении рекламы.

Отзыв о тренинге «Привлечение клиентов в розничный магазин»

1. Была подана система отчетности, при которой можно улучшить эффективность работы компании.

2. Объяснение велось доступно для представителей любых видов деятельности.

3. Много практических инструментов для повышения продаж.

4. Уровень сопоставим с ведущими европейскими университетами Франции, Лондона.

Спасибо, господа! Будем применять: контроль менеджеров с введением отчетности, 7 касаний одного клиента, улучшение сайта, прогноз продаж, проведение акций.

Т. Н. Дивнич, коммерческий директор ООО Гидростандарт, Украина, Киев

Глава 5. ODC. Как повысить эффективность рекламы

В этой главе мы поговорим о том, как составлять правильный маркетинговый материал и рекламные тексты для телевидения, журналов и других СМИ и площадок. Более подробно мы рассказываем об этом в нашем отдельном курсе «Секреты эффективной рекламы», а здесь даем возможность ознакомиться с базовыми полезными правилами.

Основной закон составления рекламных сообщений – это ODC:

1. Offer – предложение.
2. Dead-line – ограничение по времени.
3. Call to action – призыв к действию.

Offer

В вашем сообщении обязательно должен содержаться так называемый оффер (от англ. *Offer* – предложение). Для чего он нужен? Прежде чем ответить на этот вопрос, давайте задумаемся, что окружает нас сегодня весь день, когда мы просыпаемся, едем на работу, потом идем на обед, потом едем домой? Везде реклама! По телевизору, по радио, на сотовый присылают sms-рас-

сылки, на работе висят какие-то постеры или на столе стоят корпоративные канцтовары... даже в кино всюду product placement. В итоге у нас в сознании включается своеобразный фильтр, который просто отсеивает грандиозные объемы всей этой лишней информации.

Наше внимание концентрируется только на том, что действительно выделяется. Но мы не зря говорим о правилах. Интересная реклама – это классно. Однако реклама, которая побеждает на фестивале в Каннах, не дает хорошего результата. Самое главное, что вы должны делать, – постоянно замерять эффективность своих сообщений. С другой стороны, смертельная ошибка многих рекламщиков – это когда они заставляют людей скучать. Человек, который видит рекламу, должен ощутить всплеск эмоций. Именно эмоции – самое важное в продажах.

Итак, это было предисловие.

Что же такое оффер? В каждом рекламном сообщении должно быть предложение. Оно может быть, например, таким: «Два по цене одного!» Это довольно часто используемый оффер, который многим уже надоел. Немного лучше работает предложение о скидке, однако тут стоит сразу заметить: оно наиболее эффективно, когда выражено не в абстрактных единицах, а в конкретных. То есть, к примеру, не «скидка 20%», а «скидка 10 000 руб лей».

Сегодня людям нужна конкретика, они уже не верят общим красивым словам. Если вы напишете, что в вашем магазине самые лучшие цены, вам не поверят!

Самое лучшее качество и обслуживание – не поверят. Предложение нужно тестировать на эффективность, и прекрасным инструментом для этого является сервис Яндекс.Директ.

Что это такое? Это так называемая контекстная реклама, оплатив которую можно разместить информацию о своем предложении в Интернете. Яндекс.Директ позволяет отслеживать отклик на вашу рекламу и наблюдать, от чего он увеличивается, а от чего уменьшается. Пользоваться сервисом очень просто: сначала заходите на него, выбираете интересную вам аудиторию, затем определяете ключевые слова и смотрите, сколько есть запросов. Далее запускаете пять различных рекламных сообщений с разными заголовками и офферами. Маркетологи утверждают, что хороший заголовок – это 80% успеха.

Итак, допустим, за сутки вашу рекламу в Яндекс.Директе увидели 50 000 человек, а кликнуло на нее 3000. Чем замечателен Интернет, так это тем, что можно узнать, какой вариант рекламы наиболее эффективен, уже за несколько дней или даже за один. Порой достаточно изменить одно слово в сообщении – и отклик увеличивается в разы. Это удивительно, но факт! Итак, вы выбираете тестовый вариант использования сервиса, который действует неделю, и, размещая несколько вариантов рекламы, смотрите на показатель CTR (clicks through ratio) — коэффициент отношения кликов на вашу рекламу к ее показам. Иными словами, сколько людей увидело ваше сообщение, а сколько нажало на него мышкой. Попробуйте разные заголовки и наблюдайте, какой из них лучше всего цепляет аудиторию.

Заголовки прекрасно работают, если в них содержится так называемое УТП – уникальное торговое предложение. В наше время нужно чем-то выделяться. Чтобы бизнес успешно развивался, можно либо конкурировать с другими по цене, либо выработать собственное уникальное предложение. Это может быть что угодно – например, грамотная гарантия. Однажды мы сотрудничали с гостиничным комплексом и придумали давать всем клиентам гарантию на сон. Или, например, когда работали с оконной компанией, то посчитали, что обычно на

установку окна уходит час, не более. Именно так мы и написали: «Гарантируем монтаж всего за час!» Люди ведь не разбираются, сколько времени это занимает, и верят, что мы действительно работаем быстро. Также УТП могут стать уникальные часы работы, если это важно для вашего клиента. Может, вы работаете 24 часа в сутки и 7 дней в неделю. Но самый лучший способ выработать УТП – это просто спросить у своих клиентов, что для них важно и интересно именно в вас. Постоянным клиентам рекомендуем давать заполнить специальные анкеты, в которых в том числе должен быть вопрос, почему они выбрали ваш магазин. Порой могут открыться такие причины, о которых вы и не подозревали ! И тем не менее они помогут выделиться среди конкурентов.

Кроме того, УТП может основываться на какой-то одной группе товаров. Если конкурировать по цене невозможно, нужно ограничиваться более узким сегментом и в нем добиваться максимальной узнаваемости, лучшего сервиса и качества. Можно продавать только булочки или только чай. Или специализироваться на одном поставщике. Если вы станете лучшим в небольшой области, к вам в итоге будут съезжаться из других районов города.

Dead-line

Следующее важное правило – обязательное наличие дед-лайна (от англ. *deadline* – последняя черта), или ограничения. Это может быть ограничение, во-первых, по количеству товара, а во-вторых, по времени. Лучше сделать и то и другое.

Зачем это нужно? Ограничение – это некий триггер в голове клиента. Когда он видит обычное рекламное сообщение, то зайдет в магазин, только если у него конкретная проблема. Если же у вас в заголовке стоит хорошее предложение с чем-то уникальным и при этом оно ограничено по времени и количеству товара, то реклама действует гораздо лучше. Что может быть дед-лайном? Например: «Трое джинсов по цене двух – только до 14 февраля, осталось 50 пар!»

Практика показывает, что дед-лайн гарантированно увеличивает отклик на рекламное сообщение.

Call-to-action

Еще один немаловажный элемент успешной рекламы – это призыв к действию (в западной практике известный как call to action).

Призыв к действию – это когда в конце сообщения вы говорите клиенту, что конкретно ему нужно сделать. Например: «Звоните!» – и крупными яркими цифрами указан номер. Или: «Приходите!» – и адрес. Многие потенциальные клиенты любят подчиняться, выполнять указания. Скажите им, что делать, и отклик увеличится на 30–60%.

Индикатор

Индикаторы служат для того, чтобы было понятно, откуда к вам пришел клиент, то есть какой способ продвижения бизнеса из использованных прежде оказался наиболее эффективным. Индикатор – это инструмент мониторинга.

В качестве индикатора может выступать, например, телефонный номер. Допустим, вы запустили несколько рекламных сообщений и в каждом из них указали свой телефон, отличный от других. Проходит месяц, и вы смотрите, на какой номер позвонило больше всего клиентов. Это значит, что именно эта реклама сработала эффективнее остальных. Если даете рекламу на радио, то можно устроить акцию: «Скажите на кассе кодовое слово из этого ролика и получите скидку 10%».



ОТЗЫВЫ

Отзывы – хорошая вещь, они превосходно работают, когда в вашем рекламном сообщении о вас говорит клиент. А если это еще и известный человек, то тогда вообще отлично.

Домашнее задание

1. Выработайте предложение, оффер.
2. Определите ограничения для своего товара. Лучше действует небольшой дед-лайн. В ритейле ограничение по времени дольше чем две недели не работает. В нашей практике наиболее эффективен был вообще трехдневный дед-лайн.
3. Придумайте призыв к действию.
4. Добавьте индикатор к рекламным сообщениям. Обязательно измеряйте эффективность и смотрите, какое лучше сработало, а какое хуже. Вам надо понимать, во что есть смысл вкладывать деньги, а во что нет.
5. И небольшой бонус для вас: определите, какой подарок вы можете вручать с основным продуктом. Это тоже хорошее средство продвижения. Например, вместе с купленными джинсами можно давать клиенту бесплатно губку для обуви. Вместе с ванной – моющее средство. Причем в рознице гораздо лучше, когда подарки из другой ниши, нежели основной товар: условно говоря, не носки к джинсам надо давать, а iPod к ванне.

Отзыв о тренинге «Привлечение клиентов в розничный магазин»

На данный момент время – самый дорогой ресурс, особенно для руководителя. Я рада, что приняла решение выделить время на ознакомление с данной книгой. Вопросы, затронутые в книге, касаются каждого руководителя, и иногда не хватает времени, чтобы более четко выявить главные из них на текущий момент.

Семинар структурировал многие понятия и дал схему действий по постановке целей и путей решений.

Спасибо!

Елена Степанова, ООО «Э.Т.О. ЛАДЬЯ»

Глава 6. Как правильно производить замер эффективности рекламы

Тест—замер—корректировка

Очень часто мы слышим от владельцев магазинов: «Мы пробовали, не работает». Начинаем выяснять, в чем дело. Кто-то пробовал работать с купонами, напечатали три тысячи купонов. Почему именно три? Да потому, что в типографии сказали, что так выходит экономия на тираже. Другие давали рекламу на местном радио перед Новым годом. Итог: «Что-то эффект какой-то непонятный, то ли был, то ли нет... Ну, были какие-то звонки, но как, что – непонятно...» Кто-то размещал рекламу на телевидении, на билбордах. Спрашиваем – дало ли это результат? Получаем ответ: «Вроде дало. Вроде продавцы говорят, что больше людей стало...»

Но самое плохое – это когда в принципе отказываются от дальнейшего использования замера рекламы.

Например, сын бухгалтера – старшеклассник – сделал сайт за 10 000. Зачем обращаться на сторону? Тут свои таланты, да и по деньгам экономия. А сайт не продает. Руководитель делает вывод: Интернет не работает. Все. Любые предложения по продвижению его товаров и услуг через Интернет встречаются в штыки. Основной аргумент: «Мы пробовали, не работает». Это то, что зачастую убивает вашу систему продаж. К сожалению, в большинстве случаев негативный опыт ставит жирный крест на каком-либо инструменте продвижения.

В чем заключается наш совет? Рассмотрим пример: вы проводите промоакцию посредством раздачи листовок возле ключевого узла покупательского потока (у эскалатора в торговом центре, на оживленной улице недалеко от входа в магазин и т. п.). Как обычно поступают? Разрабатывают шаблон листовки, придумывают нечто концептуальное, обязательно красивое. Пишут незамысловатый текст, что-то вроде: «Мы предлагаем такой-то товар с 2001 года. У нас есть все, приходите к нам, вы останетесь довольны». Кто-то приходит, кто-то нет. Замерить эффективность акции почти невозможно.

Мы рекомендуем выпустить как минимум два вида листовок, а лучше три, при этом разных. Причем маленьким тиражом. Не слушайте, что вам говорит типография. Мол, вы сэкономите 3 рубля на одной листовке, если напечатаете 10 тысяч штук. А потом сможете их использовать целых 8 лет. Это неправда. Деньги на основную часть тиража будут потрачены впустую, и кроме всего прочего, вам еще предстоит где-то хранить эти излишки. Заказывайте по 300–500 штук для начала. И не морочьте себе голову переплатой. Итак, вы сделали два различных флаера с разными предложениями, но одинаковым оформлением. А вот телефоны обязательно указываем разные, чуть ниже объясню почему. Предположим, в одном флаере конкретный товар со специальной ценой, в другом – скидки на другую товарную группу. Триста одних, триста других. Первую неделю распространяете одни листовки, вторую – другие. Замеряете эффект. Если листовка действует как купон, то есть ее можно обменять на бонус или на скидку, то вам ее принесут. По количеству принесенных листовок вы сможете оценить эффективность акции.

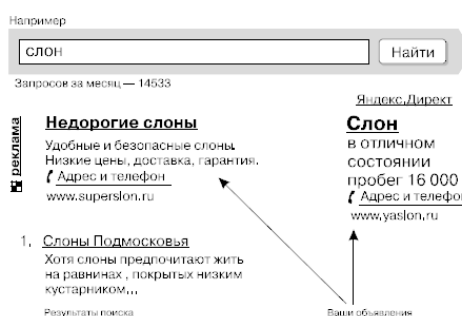


Сделайте 2–3 разные листовки. Поочередно распространяйте листовки. Замеряйте эффект. Оставляйте наиболее эффективные.

В газетах и журналах для этих целей часто предлагается вырезать рекламное объявление. Однако можно поступить проще. Как раз для этого нужны разные телефонные номера, объединенные в систему «мультиномер». Эта система позволяет сводить разные номера на одну трубку. Потом за определенный период вы получаете статистику, сколько звонков поступало на каждый номер. Конечно, будет небольшая погрешность. Но в любом случае вы сможете понять, по какому рекламному объявлению вам чаще звонили.

Благодаря разным предложениям в листовках мы можем тестировать их эффективность и, ориентируясь на результаты, корректировать стратегию продвижения. Таким же образом можно тестировать заголовки. Они очень важны. По сути, заголовок продает остальной текст. Впрочем, этот способ применим и к дед-лайну, и к оформлению. Работайте на увеличение отдачи, наращивайте эффективность, используйте принцип соревновательности между рекламными объявлениями.

Теперь рассмотрим еще одно эффективное средство продвижения – Яндекс.Директ. Это инструмент для размещения контекстных рекламных объявлений на страницах Яндекса. Служит для продвижения сайтов. Многие активно пользуются поиском Яндекс. В поисковую строку вбивают запрос – цветы, купить, дешево, оптом. Результат поиска представлен списком ссылок, отфильтрованных по релевантности. А над списком и в колонке справа от него формируются рекламные блоки. По большому счету они выглядят так же, как результаты поиска, – небольшой текстовый фрагмент и ссылка. Но на самом деле это контекстная реклама. При этом вы не платите за ее размещение на поисковых страницах Яндекс. Вы платите за конкретные клики – переходы на ваш сайт, за целевые слова, например «купить телевизор», «техника оптом», «23 февраля, подарки». Стоимость зависит от города – 2 цента за клик, 1 цент и т. д. Благодаря Яндекс. Директ ваше объявление появляется перед пользователем на выгодном месте. Оно состоит из следующих элементов: заголовка, подзаголовка, вашего телефона и ссылки на сайт.



И вот тут очень удобно тестировать эффективность заголовков ваших рекламных обращений. Тестируете каждый заголовок в течение недели, платите за конкретные клики – переходы на ваш сайт. Таким образом, вы точно знаете их число и можете сравнить эффективность разных объявлений. Эффективность исчисляется как количество кликов, деленное на

количество показов вашего объявления в поиске Яндекса. Рекомендую вам познакомиться с Яндекс. Директ поближе. При этом будет неправильным сделать одно объявление, ведущее на ваш сайт, и успокоиться на этом. Мы регулярно меняем объявления. Одно, другое, удаляем третье, создаем чет вертое. И стремимся при этом к непрерывному росту эффективности. В итоге процент конверсии с объявления у нас достаточно высок. Не привычные многим 0,005%, а процентов пятнадцать и даже двадцать.

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.