

Держи руку на кассе:

как получить полный контроль над системой продаж в b2b-компании

ДЛЯ МНОГИХ УПРАВЛЕНЦЕВ ОСНОВНЫЕ МЕРИЛА КАЧЕСТВА РАБОТЫ СИСТЕМЫ ПРОДАЖ – ЭТО, СОБСТВЕННО, ОБЪЁМ И НОРМА ПРИБЫЛИ. НО РАНО ИЛИ ПОЗДНО ТАКОЙ ИНФОРМАЦИИ СТАНОВИТСЯ НЕДОСТАТОЧНО ДЛЯ АДЕКВАТНОГО АНАЛИЗА И ВЫБОРА ДАЛЬНЕЙШИХ НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ. РЕШЕНИЕМ МОЖЕТ ПОСЛУЖИТЬ СХЕМА КОНТРОЛЯ СБЫТА, ПОСТРОЕННАЯ НА КОНВЕРСИЯХ

Даниил Гридин [dan@swotme.ru],
для Sales Business

Любой собственник со временем задаётся вопросом – насколько качественно происходят продажи в его компании. Казалось бы, кроме sales volume и нормы прибыли мерить особо нечего. Но этих показателей явно недостаточно, чтобы получить внятную оценку системы сбыта, необходимы данные о количестве потенциальных клиентов, качестве их «обработки», а также аналитическая информация.

Здесь я приведу перечень простых и понятных показателей, которая позволит получить контроль над ключевыми точками системы продаж.



Даниил Гридин,
консультант
по маркетинговым
коммуникациям
и построению
систем продаж

Основные параметры системы продаж
LG (lead generation) – входящий поток потенциальных клиентов.

Для чего нужен

Параметр показывает количество обращений потенциальных клиентов (или контактов с вашей стороны

в случае с прямыми продажами). LG очень удобно использовать для оценки эффективности рекламных кампаний и результатов прозвонов менеджеров по продажам.

Как считать

Метод расчёта зависит от тех каналов, которые вы используете для продажи. Если это активный прозвон, то LG – количество звонков сейлз-менеджеров. Если вы торгуете через интернет – количество запросов с вашего сайта. Также могут учитываться звонки в офис, входящие факсы и т. д.

Пример

Вы купили рекламный модуль в журнале, увидев который, в компанию позвонило 20 потенциальных клиентов. За этот же период получено 30 запросов с фирменного веб-сайта. Кроме того, ваши менеджеры по продажам «наобирали» 50 контактов с помощью холодного прозвона. Итого LG за период – 100 «лидов».

$$20_{\text{журнал}} + 30_{\text{www}} + 50_{\text{прозвон}} = \text{LG } 100$$

LC (lead conversion) – процент конвертации входящего клиентского потока / продаж. В ритейле часто

называется коэффициентом завершения покупки.

Для чего нужен

Этот параметр наглядно демонстрирует качество обработки потенциальных клиентов (follow up). На него влияют регулярность звонков, навык и скорость составления коммерческих предложений, коммуникативные способности продавцов и другие параметры, связанные с «подогревом» возможных покупателей перед продажей.

Как считать

Если вы используете преимущественно один канал коммуникации, то суммарный LG делится на количество закрытых продаж за период. Если же рекламных каналов много, то целесообразнее рассчитать LC для каждого из них.

Пример

За месяц ваш менеджер по продажам сделал 200 «холодных» звонков, что принесло вам пять продаж. LC – 2,5 процента. Из 10 человек, которые позвонили, увидев ваш рекламный модуль в журнале, купили двое. LC – 20 процентов. После проведения почтовой рассылки по базе данных в 100 чело-

век было закрыто пять продаж.
LC – 5 процентов.

$$200 \rightarrow 5 \text{ Sales} = LC 2,5\%$$

$$10 \rightarrow 2 \text{ Sales} = LC 20\%$$

$$100 \rightarrow 5 \text{ Sales} = LC 5\%$$

SC (sale cost) – цена продажи.

Для чего нужен

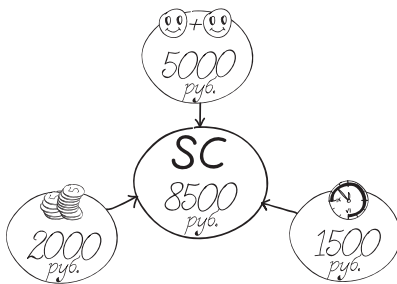
SC очень удобно использовать при ценообразовании: имея аналитическую информацию по цене продажи за предыдущие периоды, можно избавить себя от уймы изнурительных расчётов. Также этот параметр отлично подходит для медиапланирования – зная цену продажи, которую вы можете себе позволить, и примерную эффективность медиаканала, вы сможете быстро определить, подходит компании этот рекламоноситель или нет.

Как считать

В параметр SC необходимо включить затраты на рекламу, стоимость рабочего времени задействованного в продаже персонала (постоянная часть), комиссионные от продажи (переменная часть).

Пример

Есть интернет-студия, которая рекламирует свои услуги с помощью контекстной рекламы в yandex.direct. Цена клика – 100 рублей, и из 100 посетителей двое обращаются к услугам вашей компании. На переговоры, подготовку коммерческого предложения и прочие предварительные работы у менеджера студии уходит 10 рабочих часов, что обойдётся компании ещё в 1,5 тыс. рублей. Комиссионные менеджера со сделки – 2 тыс. руб-



лей. Итого мы имеем цену звонка в 5 тыс. рублей, постоянную часть оклада менеджера в 1500 плюс комиссионные в 2 тыс. Итого SC = 8,5 тыс. рублей.

ATC (average transaction cost) – средняя сумма транзакции (в ритейле и HoReCa параметр называется «средняя сумма чека»).

Для чего нужен

Параметр показывает качество работы ваших менеджеров, ведь продать больше – это признак профессионализма. Кроме того, ATC можно увеличить, введя новые услуги, которые предлагаются в нагрузку к основному товару.

Как считать

ATC – это суммарная выручка за период, поделённая на количество транзакций.

Пример

В ресторане за неделю было 200 посадок. Выручка – 100 тыс. рублей. $ATC = 100 \text{ тыс.} / 200 = 500 \text{ рублей.}$

$$200 \rightarrow 100 \text{ 000 руб.}$$

$$ATC = \frac{100 \text{ 000}}{200} = 500 \text{ руб.}$$

CLV (client lifetime value) – продолжительность жизни клиента в денежном выражении.

Для чего нужен

CLV отвечает на один простой вопрос: сколько денег принёс клиент за время работы с вашей компанией. По сути, этот параметр – финансовое выражение лояльности. Ведь лояльность, в первую очередь, звон монет в кассе, а уж только потом – милые улыбки и хорошие отзывы.

Как считать

Программы лояльности с использованием накопительных карт, современные CRM-системы – все эти технологии отлично справляются с подсчётом CLV.

Пример

В течение года фирма X покупала у вас тонеры для принтеров фир-

мы Y стоимостью 3 тыс. рублей, но потом у клиента произошла замена оборудования и были приобретены принтеры другой марки, вами не обслуживаемой. Коммерческие отношения с фирмой X длились 12 месяцев и принесли 36 тыс. рублей. Это и есть CLV.

$$12 \text{ мес.} \times 3000 \text{ руб.} = 36 \text{ 000 руб.}$$

$$CLV = 36 \text{ 000 руб.}$$

Что с этим делать?

С помощью анализа описанных выше параметров вы сможете очень быстро выявлять узкие места в своей системе продаж.

- Высокий LG, но маленький процент конверсии. Налицо проблемы с квалификацией торгового персонала. Потенциальные клиенты заинтересовались продуктом, проявили активность, а вы не смогли им продать.
- Не очень большой LG, но хороший LC. Вам стоит вложить больше средств в привлечение потенциальных клиентов (реклама, директ-мейл, телемаркетинг и т. д.).
- Высокий LG, LC, но низкий CLV. Возможно, у вас проблемы с обслуживанием или качеством продукции. Зато реклама и продавцы – на высоте.

Самое главное, что даёт этот набор параметров, – контроль над системой продаж и возможность тонкой её настройки. Конечно же, для точного расчёта понадобится время. Но я хочу поделиться с вами технологией оптимизации системы продаж, которую можно использовать прямо сейчас.

Анализ продаж по четырём контрольным точкам

Несмотря на всё многообразие рекламных каналов и технологий сбыта, у любого бизнеса есть четыре контрольных точки, своего рода лакмусовые бумажки, с помощью которых можно определить состояние продаж в компании. Несмотря на их кажущуюся простоту, едва ли многие управленцы понимают, что происходит с клиентами в каждой из этих точек. Итак, начнём.

Точка 1. Первый контакт

Простите за банальность, но у вас никогда не будет второго шанса произвести первое впечатление. Особенно в бизнесе. Первый звонок клиента в офис, первое посещение сайта, первый разговор с менеджером по продажам – всё это может как заложить прочный фундамент для долгосрочных и прибыльных отношений, так и заставить потенциального покупателя навсегда исчезнуть и провести остаток жизни так и не воспользовавшись услугами вашей компании. Какой из этих двух вариантов выбрать – решать вам.

Проверьте, сможете ли вы ответить на несколько простых вопросов:

- Что говорит ваш секретарь при первом контакте с потенциальным клиентом?
- Какую информацию потенциальный клиент может узнать на вашем сайте и будет ли она ему интересна?
- Каковы действия вашего менеджера по продажам при первом звонке?

Теперь запишите результаты проверки на бумаге. И подумайте, достаточно ли того, что делается, для положительного впечатления или можно что-то улучшить?

Точка 2. Первая продажа

Первая продажа. Что происходит между первым контактом и «кассой»? Какие действия выполняют ваши сейлз-менеджеры для того, чтобы превратить заинтересованность потенциального клиента в продажу? Вы должны это знать.

Для проверки вы можете использовать следующие вопросы:

- Есть ли у вас система работы с «лидами» (потенциальными клиентами)?
- Чётко ли определена последовательность действий при работе с ними?

- Вовремя ли совершаются звонки?
- Высылаются ли коммерческие предложения в максимально короткий срок?

Точка 3. Развитие клиента

Поздравляю, вы только что превратили потенциального клиента в реального. Но мудрый продавец этим не ограничится. Время после совершения продажи самое благоприятное для того, чтобы предложить свежеспечённому партнёру

С помощью анализа этих параметров вы сможете очень быстро выявлять узкие места в своей системе продаж

ещё что-нибудь. Галстук к костюму, брендбук к логотипу, сервисное обслуживание к новым компьютерам – всё это называется upsell, увеличение суммы транзакции путём допродажи сопутствующих товаров.

Кроме того, важно понимать, что подписание первого контракта – это только начало отношений, а никак не их окончание. Так что вы просто обязаны постоянно осведомляться об изменениях в бизнесе клиента, регулярно выходить с ним на контакт. Очень важно, чтобы общение было не спонтанным, а систематизированным. Например, один звонок в месяц и e-mail каждые две недели вполне могут держать вас в курсе событий.

Попытайтесь ответить на следующие вопросы:

- Делаете ли вы upsell?
- Как часто выходите на контакт со своими клиентами после продажи?
- Какие методы используете для того, чтобы постоянно быть в контакте с клиентами: телефонные звонки, e-mail, личные визиты?

Точка 4. Работа с «неактивными» клиентами


Эта четвёртая точка – поистине ахиллесова пята для большинства российских компаний. То, что клиент у вас давно не покупал, не значит, что заинтересованность в ваших услугах пропала – причиной потери контакта может стать смена руководства, реструктуризация, переход менеджера на другую работу и т. д. И даже если вам при повторном контакте не удастся продать, то вы по крайней мере будете знать, почему клиент ушёл. А это бесценная информация для анализа.

Контрольные вопросы для проверки этой «болевого точки»

- Как скоро реагируют ваши менеджеры на сбой ритмичности поставок одному из клиентов?
- Есть ли у вас пакет готовых специальных предложений, которые вы используете для контакта с «неактивными» клиентами?
- Каким образом происходит в вашей фирме контакт с «неактивными» клиентами?

Например, у типографий периодически появляются некие остатки материала, на которых они могут напечатать дешёвый тираж. Отличный повод позвонить «пропавшему» клиенту и предложить ему воспользоваться заманчивой возможностью, а заодно и узнать, как дела.

Для облегчения анализа я предлагаю использовать простую табличку, в которую мы занесём данные, полученные при проверке системы продаж (табл.).

Конечно же, не существует совершенных инструментов. Всё надо тестировать и подстраивать под индивидуальный стиль управления продажами. Тем не менее, описанные технологии вполне универсальны и могут быть с успехом внедрены практически на любом рынке. Удачи вам и эффективных систем продаж. 

Сводная таблица

Этап	Ваши текущие действия	Что можно улучшить
Первый контакт		
Первая продажа		
Развитие клиента		
Работа с «неактивными» клиентами		