

Содержание

Глава 1	Для чего нужны двухшаговые продажи?.....	5
Глава 2	Воронка продаж.....	9
Глава 3	Этапы конверсии и факторы влияния на нее.....	11
Глава 4	Работа с воронкой продаж: основные требования.....	15
Глава 5	Три этапа воронки продаж. Формирование соответствующих отделов в компании.....	17
Глава 6	Касания. Их условия, цели и принципы.....	23
Глава 7	Формула продаж.....	31
Глава 8	Лидген, или Как привлечь новых клиентов?.....	37
Глава 9	Принцип товарной матрицы и матрицы услуг.....	41
Глава 10	Категории клиентов и маячковый товар.....	47
Глава 11	Статусный товар. Конкуренция за бюджет.....	57
Глава 12	Лотерея как инструмент лидгена.....	61
Глава 13	Как использовать выставки.....	67
Глава 14	Продажи со сцены.....	71
Глава 15	Базовые принципы продажи через Интернет.....	73
Глава 16	Партнерство и что с ним можно делать.....	79

Глава 17	Конвертация лидов по скриптам.....	81
Глава 18	Как мотивировать менеджеров по продажам	87
Глава 19	Информация как инструмент лидгена.....	91
Заключение	Двухшаговые продажи. Внедрение.....	95

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Завершение продажи. Почему клиенты говорят: «Я подумаю»	103
---	-----

Приложение 2

Крупные продажи: как узнать информацию о клиенте	111
--	-----

Приложение 3

Как провести презентацию	115
--------------------------------	-----

Приложение 4

Нужно ли манипулировать покупателями?.....	119
--	-----

Приложение 5

Как продавать дорогие товары?	121
-------------------------------------	-----

Приложение 6

Полюби клиента своего как самого себя! Работа с постоянными и ключевыми клиентами.....	127
---	-----

Приложение 7

Продажи: не что, а кому.....	137
------------------------------	-----

Об авторах	145
-------------------------	-----

Для чего нужны двухшаговые продажи?

Начнем с вопроса, для чего нужны двухшаговые продажи. Проблема, которая в США остро встала в начале 1990-х гг., а в России лет на десять позже, заключается в том, что обычная прямая реклама перестала работать. Сегодня мы едем по улице, видим десятки однотипных растяжек «Мы открылись» и понимаем, что это сообщение нас не только не привлекает, но даже раздражает. Такие методы давно перестали работать, но почему-то многие продолжают их использовать.

Одна из особенностей российских компаний в том, что отделы рекламы и маркетинга обычно держатся вообще на дизайнерах. Именно им поручают разрабатывать те или иные инструменты для продвижения, и они делают это как умеют: рисуют картинку, пишут какой-то текст. Получается реклама пусть и красивая, но далеко не всегда эффективная. Поэтому владельцы бизнесов стали искать новые, нестандартные решения, которые позволяли бы привлекать больше клиентов.

Наверняка каждый из читателей заметил довольно занятный парадокс, появившийся в последнее время: это реклама определенных товаров, основанная на непонятной с точки зрения простой логики математической модели. Скажем, как можно купить все время ночного эфира на всех крупных

каналах, чтобы рекламировать книгу, которая продается за 200 рублей? Спрашивается, где же там деньги? Мы знаем точно, что обработка звонка и стоимость одной покупки в этой сфере продаж составляют более 100 долларов. И таких примеров масса.

На самом деле все просто. Рекламируют книгу, но, когда вы звоните, чтобы эту книгу купить, вас переводят на более дорогой товар. Либо книга — это не что иное, как завуалированное рекламное послание. И уже она в свою очередь рекламирует более дорогой товар, на котором компания делает основную прибыль. Мы начали в этом разбираться, стали все глубже и глубже погружаться в тему двухшаговых продаж. И решили опробовать на своей шкуре, каково это — рекламировать что-то одно, а продавать другое?

Вы пробовали когда-нибудь звонить в «Магазин на диване»? Там действует зачастую именно этот принцип двухшаговых продаж. Есть одна интересная особенность: чем лучше ты продаешь, тем чаще сам покупаешь что-то еще. Потому что когда тебе хорошо продают, ты не можешь не купить. Ведь тебе интересно, что же будет дальше. В последнее время, совершая очередную покупку по телефону, мы подсчитываем, сколько раз нам пытались увеличить средний чек — либо заменяя товар, либо перенося наше внимание на следующий, либо предлагая что-то вроде: «Первые три месяца бесплатно, а дальше — всего лишь за 99 долларов в месяц!».

В среднем в правильной компании при каждой продаже вас 6–7 раз пробуют переключить на что-то еще. Когда вы обращаетесь за услугой, в качестве приманки, бонуса, мотивирующего затем приобрести нечто более значимое, часто выступает предоставление информации, консультация, какой-либо бесплатный сервис. Если же мы говорим о рознице, то здесь возникает «товар-локомотив», издержки продажи которого

компенсируются, в свою очередь, предложением статусных товаров. Так, магазины ИКЕА, например, часто используют в качестве «товара-локомотива» подушку, полотенце, детский стул или еще что-нибудь небольшое и недорогое. Вы наверняка видели это на рекламных щитах. Когда же клиент приезжает за подушкой, он приобретает и что-то более дорогостоящее.

Впрочем, это лишь общие черты. На самом деле нам хотелось бы начать с базовых представлений о том, как вообще функционирует бизнес и как можно увеличить продажи с помощью двухшаговой схемы.

Мы пришли к этому, когда начали измерять эффективность рекламы, то есть разницу между вложениями в нее и отдачей. Оперировали мы рекламой прямого отклика — и поняли, что ее результативность можно значительно увеличить, если при первом шаге продавать нечто недорогое (или вообще предлагать это бесплатно), а затем выстраивать систему, которая переводит клиентов на вторичные продажи, потом ведет уже к третьей, четвертой покупкам и т. д.

Чтобы иметь более четкое представление, как это действует, коснемся одного из фундаментальных понятий, о котором многие из вас наверняка слышали. Речь идет о так называемой **воронке продаж**.

Воронка продаж

Представьте себе воронку, вверху которой расположен человек, потенциальный клиент, а внизу — продажи, в том числе повторные.

Верхняя горловина воронки — самая широкая. Она символизирует огромное количество ваших потенциальных клиентов. Они могут быть где угодно. Если у вас интернет-бизнес, то это люди, которые зашли на ваш сайт или набрали в поисковике ключевые слова, близкие к вашей сфере. Если вы занимаетесь розницей, то это те, кто проходит каждый день мимо вашего магазина. Так или иначе, среди них найдутся такие, у которых есть определенные проблемы, а вы с помощью своего продукта или услуги их можете решить.

После того как потенциальный клиент понимает это и заходит на ваш сайт либо в магазин, наступает черед следующего шага — покупки. В зависимости от того, насколько качественно вы обслужили человека и насколько хорош ваш продукт, клиент может потом прийти к вам еще раз и снова купить. Чем больше и чаще он будет у вас впоследствии покупать, тем ниже он будет продвигаться по воронке в направлении узкого горлышка.

Таким образом, вертикаль воронки — это своеобразная шкала степени лояльности и постоянства клиента. Ваша

задача — переместить как можно больше людей от верха воронки к ее низу, то есть перевести их из разряда потенциальных клиентов в разряд постоянных и лояльных. Процесс такого перевода называется **конверсией**.

Этапы конверсии и факторы влияния на нее

Конверсия, исчисляемая в процентах, показывает, сколько клиентов из разряда потенциальных совершили покупку и, возможно, затем стали постоянными. Рассмотрим, что влияет на данный показатель на различных стадиях вашей работы.

На первом этапе, когда человек осознает, что вы предлагаете решение его проблемы, вы можете заинтересовать его с помощью информации. Если мы говорим о рекламе в Интернете, то это различного рода объявления, контент сайта, имиджевые статьи и т. д. Еще один канал воздействия — рассылки. Если брать розничный магазин, коэффициент конверсии, разумеется, во многом зависит от вывески и оформления в целом. Уровень их исполнения напрямую влияет на так называемый коэффициент конверсии вашей входной зоны. Здесь помогают какие-либо акции, яркие изображения на витрине и т. д. Не менее важно, конечно же, и расположение магазина.

Представим, что человек зашел, проявил определенный интерес и начал общаться с вашими продавцами. От чего теперь зависит конверсия? Правильно, от умения сотрудников продавать.

Ваши менеджеры по продажам являются ключевым звеном процесса на этом этапе: вы занимаетесь все-таки в большей степени генерированием лидов (то есть привлечением потенциальных потребителей), а вот на плечах продавцов — именно конвертация потенциальных клиентов в реальных. Крайне важно поэтому правильно мотивировать сотрудников.

Так, мы консультировали владельца одного небольшого магазина, который продавал и офлайн, и через Интернет. Конверсия у него была плохая: в среднем в день обращалось пятьдесят клиентов, а покупали что-то лишь двое. При этом предприниматель вкладывал серьезные деньги в рекламу. Однако — и это главное — понятия не имел, как его сотрудники продают.

Пришлось поставить телефонный мультиномер и прослушать разговоры менеджеров по продажам. Естественно, владелец был шокирован. Клиенты спрашивали, допустим, о каком-то товаре, на что продавец отвечал: «Такого товара в наличии нет», — хотя он на самом деле лежал на складе. Более того, клиентам ничего не предлагалось взамен, у них не просили контактные данные. А причина одна: продавцов никто не учил и не мотивировал должным образом.

Следующий этап наступает, когда клиент все-таки что-то купил. Пусть хотя бы один раз. Как же добиться, чтобы он совершил повторную покупку?

Самое простое, что можно предпринять, — это сделать так называемый звонок вежливости, то есть перезвонить покупателю и спросить: «Ну как вам наш продукт? Все ли в порядке? Во всем ли он вам подходит?» Причем это относится не только к товарам, которые можно пощупать, но и к услугам.

Тем самым вы демонстрируете, какое внимание уделяете проблеме клиента и ее решению. Вы превосходите его ожидания и от покупки, и от продукта.

Это существенный аспект, потому что у большинства людей ожидания стандартные: «Позвоню, куплю — и все». Даже если клиенту не нахамят, даже если товар качественный, это совсем не значит, что покупатель потом будет рекомендовать вашу компанию другим или хотя бы просто запомнит. Вот почему превосходить ожидания клиента очень важно, но об этом мы подробнее поговорим чуть позже.

В целом же люди не совершают вторую и третью покупку по самой обыкновенной причине. Нет, дело не в качестве и не в сервисе. Дело в том, что **ваши клиенты зачастую просто забывают о вас.**

Предложений на рынке огромное количество. Кругом царит информационный хаос, и каждое утро ваш потенциальный клиент просыпается и едет на работу под шквалом рекламы. Ее так много, что увести у вас потребителя проще простого.

Исключение составляет лишь ситуация, когда человек уже ассоциирует себя с конкретным брендом, который вы представляете. Это случай хороший, но довольно редкий, так что во всех остальных вам придется совершать определенные действия, чтобы привлечь клиента еще раз.

Вернемся к факторам влияния на конверсию на этапе после первой покупки. Еще один важный момент: нужно, чтобы покупатель сообщил вам свои контактные данные. Мы в своей практике придерживаемся принципа: клиент оставляет их не просто так, он должен получить за это какой-то бонус — например, карту лояльности, небольшой подарок или купон, дающий скидку при следующей покупке.

Статистика показывает, что достаточно 3–5 покупок, чтобы клиент стал вашим приверженцем. Возьмем для примера какую-нибудь типовую крупную оптовую компанию. За год она привлекает 700–1000 новых клиентов. Из них ровно половина уходит на этапе второй покупки, и фирма может терять

таким образом несколько десятков миллионов рублей в год. Интересно, что собственники порой даже догадываются об этом, но, когда видят реальные цифры, сильно расстраиваются... К сожалению, это типичная ситуация для многих отраслей бизнеса.

Работа с воронкой продаж: основные требования

Итак, воронка продаж — это и есть, по сути, ваш бизнес, его структура. Необходимо постоянно измерять показатели воронки продаж, отслеживая конверсию на каждом из перечисленных выше этапов.

Это можно делать с помощью счетчиков, разработанных как для сайта, так и для обычного магазина. Одна из методик, которую мы использовали: рабочий день разбивается на промежутки по часам, после чего измеряется количество посетителей магазина за каждый промежуток.

Далее, чтобы оперировать показателями, вы должны понять, от чего зависит каждый из них и на каком этапе вы теряете клиентов.

Упражнение 1. Путь продаж

Возьмите лист бумаги и ручку и за несколько минут опишите ваш путь продаж — от потенциального клиента до постоянного. Иными словами, зафиксируйте, какие этапы проходит и какие шаги совершает ваш идеальный покупатель. Отметьте показатели конверсии на каждом этапе. Постарайтесь максимально детализировать процесс, иначе вы не найдете болевые точки своего бизнеса.

Так, многие спрашивают: «У меня продажи не идут, что делать?» Продажи оптимизировать нельзя, это слишком абстрактное понятие. Но их процесс можно разбить на ступени, каждую из них проанализировать — и улучшить. Нет двух одинаковых клиентов, нет двух одинаковых процессов продаж, поэтому нет и универсальных рецептов. Например, зачастую владельцы многих магазинов, которые обращаются к консультантам, говорят: «Нам нужно больше новых клиентов». Когда же начинаешь разбираться в их работе, оказывается, что новые не нужны — надо лишь суметь «окучить» старых.

Мы много работаем с оптовыми компаниями, и представители одной из них заявили: «Ребята, нам нужны новые розничные клиенты». Но когда мы начали анализировать систему продаж этой компании, стало понятно, что розничные клиенты, которых просили привлечь, дают всего лишь 10% от общего оборота. А основную массу составляют корпоративные, партнерские продажи. Кроме того, у компании были проблемы с производством, и новые клиенты только добавляли хаоса, потому что фирма не справлялась с их потоком.

Поэтому очень важно представлять, как устроены ваши бизнес-процессы и где именно вы теряете клиентов и недополучаете прибыль.

Три этапа воронки продаж. Формирование соответствующих отделов в компании

Лучше всего разделить воронку продаж на три части, соответствующие трем этапам.

Первый — это так называемый лидген (генерирование лидов, или поиск и привлечение потенциальных клиентов). Обычно этим занимается отдел маркетинга.

Второй этап — первая продажа. Его результат — конверсия, то есть перевод потенциальных покупателей в реальные. Обычно этим занимается специализированный отдел продаж.

И третий этап — работа с клиентами, сделавшими покупку. Обычно в компаниях, которые мы консультируем, этим занимается клиентский отдел.

Следует понимать, что ваши клиенты совершают покупки с определенной периодичностью. Например, за продуктами питания мы ходим в магазин примерно раз-два в неделю. Понятно, что иногда мы забегаем туда вечером, а порой планируем субботний выезд в супермаркет, но в среднем еда покупается именно раз-два в неделю. А, скажем, мебель приобретается людьми в среднем раз в 18 месяцев.

Так вот, если клиент совершал покупки с определенным ритмом, а потом этот ритм нарушился и потребитель куда-то

делся, в этой точке надо быстро что-то предпринять, чтобы тут же привести его обратно.

Вернуть клиента по горячим следам практически ничего не стоит. А вот сделать из обычного прохожего постоянного покупателя — безумно дорого. Поэтому бездействие в случае нарушения ритма продаж — большая ошибка.

У вас есть контактные данные клиента и ряд инструментов для улучшения сервиса — так позвоните ему, узнайте, в чем дело, и предложите что-нибудь интересное. Это принесет много денег.

Кроме того, стоит помнить об аккаунт-менеджменте. Клиентский отдел должен интенсивно взаимодействовать с потребителем после его первой покупки. Причем действия на первом, втором и третьем этапах воронки не должны пересекаться. Иными словами, продажи постоянным клиентам и новым — это разные вещи.

Ваша задача — наладить конвейер, который продолжит работать, даже если кто-то из клиентов уйдет.

Отметим, что для поддержания работы такого конвейера необходимы сотрудники с соответствующей специализацией. Если человеку поручено привлекать новых клиентов, пусть он делает лишь это. Тот, кто занят только первыми продажами, не должен отвлекаться на что-то другое. На основе такой специализации и следует разграничивать отделы.

Впрочем, для некоторых компаний такое разделение становится актуальным шагом, только когда имеется большой и постоянный входящий поток клиентов. В этом случае менеджеры из отдела активных продаж устают заниматься «охотой» и переходят в клиентский отдел.

Человек в долгосрочной перспективе стремится к экономии энергии. Он не хочет быть более активным при том же уровне заработка. Поэтому активные менеджеры становятся

пассивными, и этот момент нужно отследить, чтобы начать создавать из новых сотрудников отдел по привлечению новых клиентов.

В большинстве компаний, которые мы консультируем, приходится видеть такую картину: отдел активных продаж, сотрудники которого должны и звонить новым клиентам, и работать с прежними, переформировался в отдел по работе только с имеющимися потребителями. Новых никто не ищет, отсюда и стагнация продаж.

Еще одно преимущество разделения отделов — это подстраховка на случай, если опытный менеджер вместе с наработанной клиентской базой решит уйти к конкурентам. Когда привлекает клиентов один специалист, а затем с ними взаимодействует другой, риск такого развития событий гораздо меньше.

Также важно понимать, что для выполнения двух описанных функций необходимо брать на работу совершенно разных по типу людей.

Первых, активных и агрессивных менеджеров по продажам, мы называем «бульдогами». Они готовы трудиться лишь при неизменной системе мотивации, за фиксированный процент, зарабатывают много, но только с первых сделок.

Идеальный вариант людей второго типа — домохозяйки лет 30–35 с детьми. Они хорошо ведут клиента, но вряд ли его *уведут*. Они очень четко работают с базой. Еще лучше проявляют себя бывшие учителя. Именно людей такого рода часто приходится нанимать для работы в клиентском отделе.

Очень полезно привлекать людей, которые в свое время успешно работали в какой-нибудь структуре сетевого маркетинга. Обычно там хорошо прививают навыки прямых продаж.

Изначально на первом этапе в отделе продаж лучше предусмотреть ставки сразу для нескольких менеджеров. Практика

показывает, что оптимальное их количество — три–пять человек. Дело в том, что менеджеры, работающие в одном подразделении, приглядываются друг к другу, конкурируют между собой и таким образом улучшают собственные результаты. При этом важно, чтобы в команде середнячков была одна звезда, на которую все бы ориентировались.

На втором этапе развития вашего бизнеса все могут сидеть в одной комнате и работать с 8:00 до 17:00. Если у вас уже набран пул клиентов, стоит сделать два отдела — клиентский и активных продаж. Добавляйте менеджеров по активным продажам, а прежних переводите на другую систему мотивации (о ней мы поговорим чуть позже).

Наконец, на третьем этапе имеет смысл разделять менеджеров, которые специализируются на холодных звонках и на первичных сделках. Сотрудники, которые занимаются первичным обзвоном, получают в зависимости от количества звонков и назначенных встреч. А те, кто проводит эти встречи и заключает сделки, зарабатывают, соответственно, исходя из собранных платежей и количества касаний (то есть контактов с клиентами).

В крупных компаниях также есть категория продавцов, которая называется closer. Такие менеджеры приходят, когда необходимо закрыть сделку. Они ненавидят людей и взаимодействие с ними. Это редкое качество — менеджеры подобного типа настолько не терпят всякую возню, что очень быстро и классно продают, лишь бы их потом еще месяц не трогали.

У одного из наших крупных клиентов был сотрудник, который редко появлялся в офисе — работал всего раза три в месяц. Он приходил, когда нужно было заключить крупную сделку, и при этом идеально выглядел. Глядя на него, совсем нельзя было предположить, что в течение трех недель до этого его в компании никто не видел. Длинный процесс продаж

вызывал у него такое неприятие, что ему хотелось поскорее закрыть сделку. И он всегда делал это. Да, у него были свои сложности, с ним было крайне непросто разговаривать в нерабочее время. Но его результаты были фактом.

Касания. Их условия, цели и принципы

Но давайте вернемся к нашей воронке продаж. Многие забывают об одной вещи. Допустим, у вас налажен процесс доведения типового клиента до первой продажи: звонок, встреча, демонстрация продукта, обсуждение договора и т. д. Так вот, следует понимать, что одно касание должно решать только одну задачу. Нельзя пытаться достичь за одно касание трех целей.

К примеру, клиент перед приходом в магазин должен позвонить. А прежде, чем он позвонит, он должен зайти на сайт. Таким образом, если нужно, чтобы клиент появился у вас, все, что этому мешает, пресекается фразой: «Придете — и мы об этом поговорим». Он, скажем, спрашивает: «А можно посмотреть ваш прайс-лист?». Оптимальный ответ: «Давайте вы приедете, и мы вам все покажем».

Одно касание — одна цель.

Если вы одновременно пытаетесь и продать, и предоставить максимум информации, и заинтересовать, и еще рассказать, какие вы замечательные, то ни одна из этих целей не будет достигнута. Необходимо внутри вашей структуры четко прописать цели по каждому направлению работы.

Второй занимательный момент заключается в том, что потребности клиентов с этими зафиксированными целями

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru