

КАК
УПРАВЛЯТЬ
ПРОДАВЦАМИ:
4 ОСНОВНЫХ КРИ



Active Sales Group
развитие ваших продаж

Подходит ли эта книга для меня?

Базовый

(для хантеров, клоузеров и фермеров, супервайзеров и экспертов, продающих и обучающих других)

Если вы не уверены, подходит ли содержание этой книги для вас, прочтите ниже описание уровней.

И определите, пригодится ли этот контент для вашей работы в B2B продажах.

Базовый контент основ продаж, техник работы с ЛПР/ЛВПР и «холодных» звонков в B2B. Прочитав материал, вы сможете выполнять основные тактики B2B продаж, связанные с этой темой.

Содержание обычно включают в себя пошаговые инструкции о том, как начать работу.

Промежуточный контент предназначен для специалистов в продажах, которые имеют базовый опыт в реализации некоторых техник.

Содержание охватывает основы и описывает более сложные техники и приемы личных продаж, а также дает основы Управления продажами и лидогенерации.

Прочитав материал, вы получите новые аспекты в своей профессии и увидите перспективу роста.

Расширенный контент предназначен для специалистов отдела продаж, имеющих цели расти и делать карьеру (от продавца до РОПа, от РОПа до коммерческого директора).

Контент предназначен вдохновлять на карьерный рост и давать знания необходимые для этого.

Прочитав его, вы почувствуете себя готовым внедрять новые инструменты и ставить новые цели в личном развитии и в развитии отдела продаж.

Средний

(старшие эксперты, супервайзеры, Key Account Managers, заместители РОПа, РОПы)

Продвинутый

(Руководители отдела продаж, Коммерческие директора, Собственники)

 Эта книга

ВВЕДЕНИЕ

То, что вы не можете измерить, вы не контролируете. Мы все это знаем, но в жизни отдела продаж существует очень много разных показателей, метрик и отчетности. Как понять, какие показатели являются самыми важными для развития вашего бизнеса?

Ваше время и время ваших менеджеров по продажам – бесценно.

Вы не можете тратить свое время измеряя и контролируя то, что не влияет на результат.

На проектах по развитию продаж за последние 10 лет мы работали с десятками показателей, которые необходимо отслеживать для того, чтобы влиять на производительность отдела продаж. Мы обнаружили, что существует 4 ПОКАЗАТЕЛЯ, которые существенно влияют на производительность менеджеров и всего отдела продаж:

1. АКТИВНОСТЬ ПРОДАВЦОВ
2. КОЭФФИЦИЕНТЫ КОНВЕРСИИ
3. КОЭФФИЦИЕНТЫ УДЕРЖАНИЯ
4. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВЫПОЛНЕНИЯ ПЛАНОВ ПРОДАЖ

Важно, чтобы все члены вашей команды не только знали, что именно вы контролируете, но и также критерии и определения, связанные с каждым показателем



1. АКТИВНОСТЬ ПРОДАВЦОВ

Вы контролируете ежедневную АКТИВНОСТЬ ПРОДАВЦОВ для того, чтобы понять, достижимы ли плановые KPI и какие действия продавцов помогают закрыть продажи. Анализ активности продавцов помогает разработать программы для обучения и повысить их производительность.

Некоторые ПОКАЗАТЕЛИ, которые вы можете контролировать в CRM и отчетности:

- **НАЗНАЧЕННЫЕ АКТИВНОСТИ**

Мы можем судить о том, насколько продуктивен наш продавец по количеству зафиксированных событий по каждому клиенту в карточке клиента. Это количество зафиксированных звонков, встреч, писем и прочих, специфичных для вашего процесса продажи активностей, которые продавец создает со своими новыми и постоянными клиентами каждую неделю.

- **ВСТРЕЧИ С КЛИЕНТАМИ**

На встречах продавцы делают первичные презентации и продажи, обслуживают действующих клиентов и делают Up-sell, получают отзывы о качестве своей работы и формируют у клиента потребность для следующих покупок. Это критический показатель для развития бизнеса.

ВАЖНО: В зависимости от специфики вашего продукта ваши продажи могут ограничиваться лишь продажами по телефону. В этом случае вы выделяете из общего количества звонков с определенным действием, который в 80% случаев ведет к закрытию сделки. Контролируете количество таких действий по каждому менеджеру и по отделу в целом.

- **ЗВОНКИ ДЛЯ ПЕРЕВОДА КЛИЕНТА ИЗ СТАТУСА «ЛИД» В СТАТУС «ПОТЕНЦИАЛЬНЫЙ КЛИЕНТ»**

Ваши менеджеры по привлечению клиентов (они же хантеры, они же операторы колл-центра), осуществив первичную квалификацию лида, передали его на дальнейшую доработку менеджеру по продажам (клоузеры, они же МПП). Какое количество исходящих звонков сделает МПП чтобы клиент запросил Коммерческое Предложение?

- **СКОРОСТЬ ПРОДАЖИ**

Отслеживайте размер потенциальной сделки и время, которое требуется менеджеру по продажи для того, чтобы закрыть сделку.

- **АКТИВНОСТИ НА ОДНУ СДЕЛКУ**
Контролируйте количество звонков и встреч, которое необходимо сделать менеджеру для закрытия одной сделки.
- **ЗВОНКИ**
Собирайте информацию по количеству первичных и вторичных звонков клиентам.

Подробнее о первых двух показателях:

НАЗНАЧЕННЫЕ АКТИВНОСТИ

Почему этот показатель важен: Если вы отслеживаете количество всех активностей ваших менеджеров (звонки первичные и вторичные, письма, встречи, КП и пр.), вы сможете выявить те активности, которые оказывают наибольшее влияние на клиента. Далее, вы начинаете контролировать именно их так, чтобы менеджер делал то, что является наиболее важным для того, чтобы подогреть и закрыть клиента.

Например, продавец не выполняет планы продаж, но назначает большое количество встреч с потенциальными клиентами категории А. Вы видите это в отчетах CRM.

Вы исследуете, что происходит на встречах: почему сделки не закрываются?



Менеджер не способен обрабатывать возражения? Он имеет достаточного навыка для презентации вашего продукта в ключе ценностей клиента? Не способен внедриться в компанию клиента и выявить всех лиц, оказывающих влияние на принятие решения? А может быть он изначально плохо делает первичные звонки Marketing Qualified Lead (лиду, прошедшему квалификацию и соответствующему портрету вашей Целевой Аудитории) и не в состоянии сформировать потребность?

Найдите ответ проконтролировав выполнение той или иной активности.

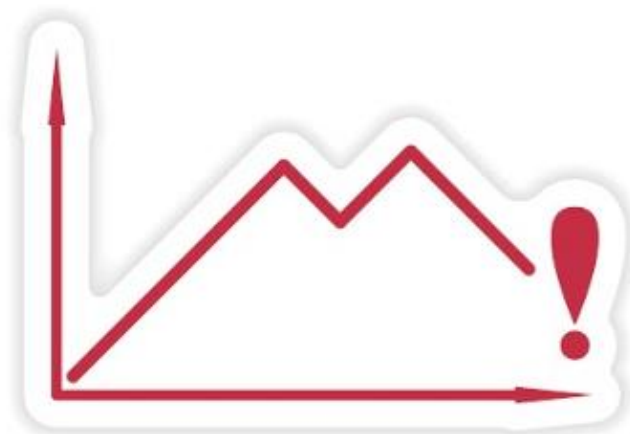
ВСТРЕЧИ С КЛИЕНТАМИ

Почему этот показатель важен: Количество встреч указывает и на их качество. Ваша задача оценивать результат встреч. В результате встреч менеджер получает новые заказы, формирует потребность на покупку новых продуктов, получает рекомендации, выясняет ситуацию в клиенте.

Не каждая компания понимает важность пост-продажного развития клиентов. Однако, если это имеет смысл для вашего бизнеса, и вы с помощью встреч не только привлекаете новых клиентов, но и **развиваете** старых, то этот показатель для вас очень важен с точки зрения его контроля и анализа.

Когда мы говорим о качестве проведенной встречи, мы задаем себе следующие вопросы:

- Какие техники продаж работают на встрече, а какие нет?
- Были ли выявлены новые потребности?
- Были ли сделаны новые продажи?
- Были ли исследованы возможности для каких-то новых решений?
- Были ли получены новые данные о лицах, принимающих решения в клиенте?
- Была ли получена информация о планах и стратегиях развития бизнеса клиента?



2. КОЭФФИЦИЕНТЫ КОНВЕРСИИ

Не все продавцы сражаются в одинаковых условиях: правильно продавцов «высаживать» на разные сегменты клиентов – разные рыночные ниши, разные категории клиентов (А, В или С). Контролируйте КОЭФФИЦИЕНТЫ КОНВЕРСИИ в воронках продаж у каждого менеджера для того, чтобы выявить сильные и слабые стороны вашей команды продаж.

Некоторые КОЭФФИЦИЕНТЫ КОНВЕРСИИ:

- **LEADS / MARKETING QUALIFIED LEADS (MQL)**

Сколько привлеченных маркетингом лидов перешло в статус MQL («Marketing Qualified Lead» - лид, отвечающий портрету **Целевого клиента** для определенного сегмента клиентской базы).

Показатель позволяет делать выводы как об эффективности лидогенерации (за которую отвечает маркетинг), так и за навык менеджера осуществлять **квалификацию** клиента и **формирование потребности**.

- **LEADS / SALES QUALIFIED LEADS (SQL)**

Сколько лидов перешли из статуса «Лид» в статус «Sales Qualified Lead» - лид, согласившийся отправить нам запрос на расчет цены, или подтвердивший готовность рассматривать наше Коммерческое предложение.

SQL - это лид, который подтверждает свой интерес в нашем продукте, и мы начинаем с ним переговоры по цене договора.

- **MARKETING QUALIFIED LEADS / SALES QUALIFIED LEADS**

Сколько лидов отвечающих портрету нашей целевой аудитории (статус «MQL»), подтвердили намерение изучить наше Коммерческое предложение. Показатель выявляет 3 (три) параметра эффективности работы двух служб – маркетинга и продаж, а также эффективность нашей генеральной стратегии продаж (т.е. качество работы Собственника компании):

- насколько конкурентные преимущества продукта удовлетворяют реальные (или потенциальные) потребности Целевой аудитории (задача собственника – создавать Продукт);
- насколько эффективно маркетинговые инструменты доносят эти конкурентные преимущества до потенциальных клиентов (задача маркетологов – разработать политику маркетинга и инструментов привлечения и донесения до клиента специфики наших конкурентных преимуществ);

- насколько эффективно наши менеджеры умеют формировать у клиента потребность в нашем продукте (задача РОПа – научить этому менеджеров по продажам).

- **ВСТРЕЧА / ЗАПРОС НА КОММЕРЧЕСКОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ**

Коэффициент конверсии для тех стратегий продаж, в которых встречи являются обязательным условием привлечения клиентов.

Если ваш менеджер проводит 10 встреч в неделю с целевыми клиентами, сколько из них заканчиваются запросом на детальное Коммерческое Предложение?

- **ЛИДЫ / СДЕЛКА**

Сколько нужно менеджеру новых лидов, чтобы получить одну новую сделку?

Вы измеряете **КОЭФФИЦИЕНТЫ КОНВЕРСИИ** для того, чтобы определить, на каком этапе **процесса продаж** существует узкое место. После того, как выявили, разработайте меры по их устранению: корректируете стратегию продаж, формируете план обучения менеджеров для того, чтобы усилить их навыки и **повышать** коэффициенты конверсии.

Вы можете разработать как общие тренинговые программы для всего отдела продаж, так и индивидуальные коуч-сессии для каждого менеджера по отдельности.

Контроль **КОЭФФИЦИЕНТОВ КОНВЕРСИИ** также исключительно важен для того, чтобы разработать планы продаж и показатели и нормы для **KPI** в системе мотивации.

Если вы знаете, сколько лидов нужно продавцу для того, чтобы получить запрос на коммерческое предложение, и сколько Коммерческих предложений должно находиться на стадии согласования КП, чтобы получить новую сделку, вы начинаете действительно управлять своими продажами.

Программы обучения могут выстраиваться индивидуально:

Ваши продавцы работают с **разными** сегментами клиентской базы. И сами продавцы разные. У одного проблемы с квалификацией клиента и формированием потребности, у другого слабые персональные переговоры с ЛПР и ЛВПР на территории клиента, у третьего проблемы с согласованием Коммерческого предложения, пятый не справляется с закрытием (дожимом) клиента.

Например, вы рассчитали, что конкретный продавец из переданных ему лидов закрывает на встречу 50%. Из этих встреч 40% заканчивается согласованием Коммерческого Предложения, а из этого количества 80% КП переходят в

Теперь вы сможете делать прогноз:

- Можно ли ожидать, что этот продавец будет приносить бизнесу 8 новых клиентов каждый месяц?
- Может ли ваш маркетинг поставлять этому продавцу ежемесячно для получения 8-ми новых клиентов 20 MQL?
- Сколько лидов должно быть привлечено по различным каналам продаж, чтобы они гарантированно обеспечили ежемесячный приход 20-ти MQL?
- И так далее...

ВАЖНО:

Если вся команда отдела продаж знает, что **КОЭФФИЦИЕНТЫ КОНВЕРСИИ** измеряются и контролируются, Ситуация в отделе существенно улучшается.

Все данные должны отражаться в CRM по каждому продавцу и отделу в целом. Это дает как вам, так и продавцу возможность оценить результаты своей деятельности. А это в свою очередь приводит к увеличению продаж.



3. КОЭФФИЦИЕНТ УДЕРЖАНИЯ

КОЭФФИЦИЕНТ УДЕРЖАНИЯ КЛИЕНТОВ (Customer Retention Rate) - это доля клиентов, которые возвращаются и покупают вновь. Если ваша бизнес-модель предусматривает регулярные или повторные продажи, то этот показатель важен для того, чтобы отследить какой процент клиентов покупает снова, а какой ушел к конкурентам.

Формула:

$$\text{Customer Retention Rate} = ((E - N) \div S) \times 100$$

где:

E - количество клиентов в конце заданного периода

N - количество новых клиентов, приобретенных за этот период

S - количество клиентов на начало периода.

Отнимите из числа новых клиентов (N) количество клиентов на конец периода (E), и вы определите количество удерживаемых клиентов. Разделите результат на общее количество клиентов на начало периода, умножьте число на 100, и получите цифру в процентах.

Удерживаемые клиенты готовы покупать у вас вновь. Контроль **КОЭФФИЦИЕНТА УДЕРЖАНИЯ** может значительно повлиять на ваш доход. В B2B продажах много проще развивать существующего клиента, чем постоянно искать новых. В большинстве компаний **КОЭФФИЦИЕНТ УДЕРЖАНИЯ** будет зависеть не только от работы продавцов!

Ниже перечислены пункты, которые важны для того, чтобы заставить все подразделения вашей компании задуматься о фактах, которые влияют на **КОЭФФИЦИЕНТ УДЕРЖАНИЯ**:

- Что происходит с клиентом после подписания договора?
- Сколько раз клиентские менеджеры (Фермеры) касаются клиентов звонком или встречей? Сколько этих касаний не привязаны к непосредственно размещаемому клиентом заказу? Существует ли программа развития клиентов, или контакты с ними осуществляется исключительно только тогда, когда вдруг решаете, что пришло время задуматься об увеличении продаж?
- Играют ли бизнес-отношения какую-то роль в продлении сотрудничества, и, если да, то какую?

- Управляете ли вы правильно и эффективно ожиданиями клиента на протяжении всего периода сотрудничества?
- Получает ли клиент одинаково качественное обслуживание от всех подразделений вашей компании в течение всего сотрудничества?

Но знание коэффициента удержания - это лишь половина битвы. Что делать с этой информацией?

Прежде всего вы работаете для того, чтобы постоянно **улучшать** этот показатель, т.е. достигать его стабильного роста. Если вы решаете, что его значение вас устраивает, значит удерживайте его на достигнутом уровне.

Выполнение обязательств по договору, сервисное обслуживание, решение возникающих проблем и рекламаций, дальнейшее развитие клиентов и продажи - это части процесса продажи, которым во многих компаниях часто не уделяют должного внимания.

Контролируйте динамику **КОЭФФИЦИЕНТ УДЕРЖАНИЯ** и убеждайтесь, что вы не упускаете возможности для увеличения продаж на всех этапах продаж, в том числе и на этапе сопровождения клиент



4. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВЫПОЛНЕНИЯ ПЛАНОВ ПРОДАЖ

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВЫПОЛНЕНИЯ ПЛАНОВ ПРОДАЖ показывает, как ваш отдел справляется с выполнением планов продаж. Важно отслеживать динамику этого показателя – растет он или нет. Если динамика положительная, значит в текущем периоде вы работаете лучше, чем в предыдущем.

Формула для расчета эффективности выполнения планов продаж:

$$\text{ЭВП} = (\text{Выручка текущий период} \div \text{План продаж за текущий период}) \times 100$$

Каждый отдел продаж должен контролировать ежедневное выполнение планов продаж. В конце рабочего дня вы анализируете продуктивность выполнения разных активностей продавцов, но кроме этого также обязательно контролируете выполнении планов по выручке или по прибыли.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВЫПОЛНЕНИЯ ПЛАНОВ ПРОДАЖ покажет вам не только хорошо или плохо работают ваши менеджеры, но и насколько хорошо работаете вы.

Были ли планы продаж выставлены адекватно? Способен ли отдел продаж их выполнить? Как на самом деле выставляет цели ваша компания: релевантны ли они?



ВЫВОДЫ

Если вы внедрите контроль за такими показателями как **АКТИВНОСТИ ПРОДАВЦОВ**, **КОЭФФИЦИЕНТЫ КОНВЕРСИИ**, **КОЭФФИЦИЕНТ УДЕРЖАНИЯ КЛИЕНТОВ** и **ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВЫПОЛНЕНИЯ ПЛАНОВ ПРОДАЖ** вы получаете глубокое понимание того, что ваши продавцы делают на рабочем месте и какие узкие места в процессе продажи у вас существуют.

Этот список контролируемых показателей далеко не полный. Но он даст вам достаточно информации для размышления над тем, как и что делать с целью повышения качества B2B продаж.

Мы еженедельно публикуем новые статьи в нашей [Базе Знаний](#).

Если вы еще не подписаны на наши обучающие материалы, подписывайтесь, и получайте еженедельно шаблоны, скрипты, теорию и практические советы:

ПОДПИСАТЬСЯ

Хотите узнать, как повысить эффективность вашего процесса продажи? Нужна помощь во внедрении KPI? Закажите 30-минутную консультацию он-лайн

ЗАКАЗАТЬ