



# Оглавление

<b>ВВЕДЕНИЕ .....</b>	<b>6</b>
-----------------------	----------

<b>АУДИТ.....</b>	<b>9</b>
-------------------	----------

Начните считать показатели. Движение вверх зависит от цифр на старте .....9

Сначала проверьте своих. Самобенчмаркинг или самобичевание.....15

Вас развивают ваши конкуренты .....24

Опишите портрет клиента и разделите по приоритетам..... 29

<b>ВОРОНКИ И АВТОВОРОНКИ .....</b>	<b>36</b>
------------------------------------	-----------

Превращайте воронки в игры. Передвигайте героев. И побеждайте ..... 36

Расширяйте стенки воронки .....42

Непростая это доля. Доля в закупках клиента. Увеличивайте ее ..... 50

<b>ОФФЕР .....</b>	<b>56</b>
--------------------	-----------

Проверьте маркетинговые показатели ..... 56

Сделайте клиента лояльным, а свой подход — оригинальным ..... 66

Отличайтесь или замрите. Посмотрите вокруг.

Оцените ситуацию. И... отличитесь снова ..... 70

Находите общее с клиентом .....75

Составьте учебник по кейсам / сторителлинг-бук..... 78

<b>СКРИПТЫ.....</b>	<b>83</b>
---------------------	-----------

Первый звонок. Улыбка, структура и следующий шаг — и вы просто «маг»..... 83

Возьмите секретарей в помощники. И они многое расскажут ..... 87

Делайте новые звонки системно ..... 94

5 этапов логичных продаж ..... 97

Если скрипты создают, значит это кому-нибудь нужно .....	107
Встречайтесь с «ЛДПР» лично и в Zoom .....	110
31 техника убеждения клиента .....	114
Проводите обучение через общение .....	130
Не «дорого», а «ценно» .....	136

## **СЛОЖНЫЕ КЛИЕНТЫ .....** 148

Классификация клиентов .....	148
Не сжигайте мосты .....	151
Оставляйте дверь открытой .....	157

## **АВТОМАТИЗАЦИЯ .....** 163

Клиенты без Excel и без бумажных блокнотов .....	163
Доверяйте, но проверяйте. Незаметно .....	167

## **ПОДБОР И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА .....** 172

Компетенции .....	172
Нанимайте «своих» .....	177
Проводите интервью в формате «здесь и сейчас» .....	187
Адаптация — часть вашей репутации .....	197
Обучать, так с Digital! .....	203
Возьмите или вырастите РОПа .....	207
Топ-11 вопросов будущему руководителю отдела продаж .....	210

## **МОТИВАЦИЯ .....** 214

Плати по ГОДУ! .....	214
Измеряйте мотивацию и учитесь на 7 ошибках .....	219
Мотивируйте играючи .....	227
Не «утекай». Следите за текучкой кадров .....	235

<b>УПРАВЛЕНИЕ</b> .....	<b>239</b>
Стабилизируйте выполнение плана .....	239
Начните считать время. Хронометраж в строй .....	243
Измените структуру отдела .....	247
<b>КОНТРОЛЬ</b> .....	<b>252</b>
Следите за прогнозом оплат .....	252
Слушайте разговоры менеджеров .....	256
Заряжайте на планерках .....	261
<b>БОНУС</b> .....	<b>264</b>
Кризисные стратегии .....	264
Удаленный отдел продаж .....	268
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 1</b> .....	<b>275</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 2</b> .....	<b>278</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 3</b> .....	<b>280</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 4</b> .....	<b>283</b>
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	<b>285</b>
<b>ОБ АВТОРЕ</b> .....	<b>287</b>

# ВВЕДЕНИЕ

Бизнес — это система. Человек — система, продажи — единый механизм, в котором все взаимосвязано: встречи, звонки, контракты, управление, мотивация, лояльность, выручка. Каждый показатель влияет на общий зачет. Деньги для бизнеса — это как кровь для организма. И если бизнес «обескровлен», то это неминуемо приведет к гибели компании. Единственное подразделение в компании, которое обеспечивает правильное «кровообращение» — это отдел продаж. И задача руководителя — «держатъ руку на пульсе» и вовремя заметить, где нужно срочно скорректировать работу.

Первое, с чем может столкнуться собственник на старте реорганизации отдела продаж, — паника. Какие действия целевые, какие — губительны? Кнопки, на которые стоит нажать, чтобы увидеть прогресс в кратчайшие сроки? Как достигать стабильно высоких результатов, повышать конверсию, оптимизировать воронку продаж, контролировать и мотивировать сотрудников к максимальной эффективности? Опасение, что перестройка бизнес-процессов будет дорогой и долгой. Менять работу целого отдела действительно сложно. Трудностей может быть много, да и слабые места есть в каждой компании, важно не пасовать и довести начатое до конца.

В книге «Отдел продаж от хаоса к системе за 60 дней» вы получите подробную инструкцию, как навести порядок в отделе продаж и через 2 месяца достигнуть первых результатов. Причем не принципиально, новая ли это компания, которая только начинает строить отдел продаж, или компания с многолетним опытом, где процесс продаж сложился «исторически».

Здесь собран мой опыт как владельца бизнеса, продажника, предпринимателя и бизнес-тренера. Используйте предложенные

**Если долго мучиться,  
что-нибудь получится.  
Только, скорее всего,  
это выйдет дорого по  
времени, нервам и деньгам,  
да и с посредственным  
качеством.**

**Можно, конечно, изобретать  
колесо, но зачем, когда  
все давно уже изобретено  
и прописано в этой книге.  
Цените свое время, берите  
и делайте!**

инструменты, тестируйте методики, адаптируйте под свою компанию и стройте эффективную систему.

И помните: задача отдела продаж — вдохновлять клиента на покупку, помогать ему принимать правильные решения. А задача руководителя — вдохновлять и помогать своей команде. Как именно это делать, расскажу в этой книге.

# АУДИТ

## Начните считать показатели Движение вверх зависит от цифр на старте

*Как известно, нельзя посчитать то, что  
нельзя контролировать.*

Работал у меня в компании сотрудник. Дмитрий. Хороший парень. Приветливый, улыбчивый, быстрый, четкий. Он всегда знал ответы на все мои вопросы и... всегда был очень занят. Имелась у него одна проблема. Показатели работы очень слабые. И вроде бы складно пояснял причины. И редкие успехи (которые все же были) отмечал при каждом разговоре о недостигнутых целях. Настал день, когда он ушел. Сам. А нужно было мне его «отправить». И раньше. Считать нужно было раньше. Делать выводы и ставить задачи безальтернативно, нужно расставаться. Все понимается с опытом. Это был лучший пример для меня, чтобы больше не сталкиваться с подобным. Больше такие «Димы» у меня не задерживаются. Темп с первого дня.

Бизнес строится на конкретных цифрах. Начать движение к большим целям следует с диагностики текущих показателей:

- Какими активами вы обладаете на сегодняшний день?
- Почему не достигаете целей, которые наметили?

Возможно, проблема в менеджерах, или ваше предложение неактуально, или продаете не тем, кому это надо? Помните, как



у Толстого: каждая несчастливая семья несчастлива по-своему? Так вот, в бизнесе наоборот, у предпринимателей «несчастья» совпадают. Каждую причину можно перевести в задачу и за 2 месяца усердной работы построить заново отдел продаж.

Эта книга поможет придать действиям продавцов максимальную эффективность.

А начнем с анализа.

## **Есть 3 сигнала проверить систему:**

### **1. Саботаж менеджеров**

Проявляется в разных формах: от неисполнения рабочих задач до систематических нарушений дисциплины. Сотрудники ленятся, сливают заявки, не умеют вести переговоры, дарят скидки просто так, не реагируют на негативные отзывы.

Причина подобной расхлябанности в отсутствии контроля команды, ежедневных отчетов и недостатке участия руководителя в работе. Да и по себе скажу: я помню времена, когда работал в «МТС». Был я там, к слову, менеджером не по продажам, а по подбору персонала, внутренним хедхантером (охотником за ценными кандидатами). И помню, как затаенное нежелание делать что-либо новое и сложное появилось у меня спустя полтора года работы. И произошло это именно тогда, когда руководитель перестал ставить сложные задачи, а точнее, почти перестал их ставить вовсе. Я привык к тому, что сам планирую свой график, как хочу. А когда задачи все же появлялись, то желание их выполнять было значительно ниже, чем раньше. Меня удивила собственная реакция. Но она оказалась логичной. Ведь возникла новая привычка — эдакой свободы.

Поэтому саботаж происходит не сам по себе, а от систематически неверных действий руководства.

### **Решение**

Так вот, эффективному отделу продаж необходимы 5 блоков:

1) *Контроль*. Системный и прозрачный.

- 2) *Скрипты*. Обновленные способы коммуникации с клиентом по телефону, в переписке и личных встречах. Уничтожение старомодных методов работы с возражениями.

Например,

В ответе на «я подумаю»:

Было: «Над чем?»

Стало:

— *Да, конечно, все взвесьте, обдумайте. А позволите ли небольшой вопрос?*

— *Да.*

— *Скажите, а для вас какие самые основные параметры, по которым вы будете принимать решение?*

- 3) *Понятные инструкции*. Система адаптации стажеров и оперативное внедрение новых техник.
- 4) *План*. Прозрачные цели в конкретных единицах измерения: число действий и срок выполнения.
- 5) *Администрирование задач*. Распределение и регулярный отчет.

## **2. Финансовый недорезультат**

Слабая команда, «застоявшийся» коллектив из средних продавцов или, наоборот, текучка кадров. Менеджеры ходят на работу за окладом, в компании нет продаж (или мало), нет мотивации у персонала. Невыполнение плана, финансовый «потолок», хаотичные решения, которые не приносят результата.

### **Решение**

Здесь поможет хронометраж рабочего дня сотрудников. Понять, на что менеджер тратит время: на целевые или лишние действия, сколько минут занимает каждое, как оптимизировать процесс работы с клиентом?

Моя первая работа была на заводе. В 18 лет я устроился на «ГАЗ» и ставил колеса на машины. Каждую смену, от звонка до звонка, я выполнял одно и то же действие. Задача рабочего: крутить гайку и больше ни о чем

не беспокоиться. Задача РОПа: освободить менеджера от любой рутины, кроме продаж. Например, нанять ассистента отдела продаж. У нас в команде «Якуба Консалтинг Групп» есть такой человек, прекрасный «составитель договоров», но слабый менеджер по продажам. Поэтому ее задача — только договоры и внесение данных в CRM.

### **3. Обезьяна на шее**

Ситуация, при которой в отделе сбыта продает только руководитель. И параллельно он же занимается вопросами управления, кадровой работой и бухгалтерией. Он выполняет большое количество операционных задач, итог которых — эмоциональное выгорание.

Причина — в нежелании персонала брать ответственность, отсутствии доверия руководителя к подчиненным, нарушении в делегировании задач. Как гласит китайская мудрость, не нанимай человека, которому не доверяешь, и доверяй человеку, которого нанял.

#### **Решение**

Создать систему.

Эти три сигнала — следствие скрытых от глаз собственника проблем.

Достаточно разобраться с причинами, отрегулировать управление, и продажи взлетят.

Но эти проблемы делятся на микрозадачи, а менеджеры очень ловко могут прикрывать недостаток результатов красивыми причинами: кризис, отсутствие спроса, загруженность другими делами...

Поэтому в настройке отдела продаж 3 задачи:

Во-первых, найти точки роста.

Во-вторых, провести тройной аудит.

В-третьих, посчитать, какие действия можно оцифровать: звонки, число сообщений, число встреч, число предоплат и прочее.

Для первой задачи вам понадобится провести анализ работы компании за прошедшие 1–3 месяца.

**Если менеджер не продает,  
он продает причины: почему  
не продал.**

**Главный критерий — цифры  
в деньгах и действиях.**

## **В целом по компании ЛСК:**

1. Лиды. Количество входящих лидов
2. Сделки. Количество сделок. Количество оплаченных счетов
3. Конверсия = количество лидов / количество сделок × 100%

## **По клиентам:**

1. Новые клиенты и выручка по ним
2. Повторные продажи

Соберите данные в одну таблицу и проработайте получившиеся показатели. Какие цифры можно и нужно увеличить, какими методами этого добиться быстрее?

Вторая задача — провести тройной аудит по направлениям (подробнее рассмотрим в следующих главах):

### **1. Свои. Проверка работы менеджеров:**

- Скорость ответа
- Заскриптованность
- Следующий шаг
- Отчет в CRM

### **2. Конкурентная разведка.** Сравнительная таблица о работе минимум 5 конкурентов.

### **3. Целевая аудитория 25+25.** Обратная связь от своих 25 клиентов и 25 клиентов конкурентов. Почему они купили у вас и почему не купили. Опрос даст общую картину, что происходит на рынке и что о вас думают клиенты.

Ну и по третьей задаче: учитесь оцифровывать и сравнивать себя с показателями других. Не нужно изобретать. Нужно анализировать и применять.

Важно понимать цели, к которым вы стремитесь, и ресурсы, которыми обладаете на сегодняшний день. Тогда вы сможете выстроить эффективный план изменений. Как сказал Уоррен Баффет: «Лучше быть уверенным в хорошем результате, чем надеяться на отличный».

Будем пробивать потолок вместе!

## Подведем итоги

1. По каким сигналам вы поняли, что требуется провести работу в отделе продаж?
2. Рассчитайте показатели контроля за последние 1–3 месяца. Насколько они отстают от необходимых/плановых?
3. Все начинается с вас. И движение вверх, и деградация. Выбирайте.

## Сначала проверьте своих Самобенчмаркинг или самобичевание

*Постоянно напоминайте вашим людям о необходимости соблюдения высоких профессиональных стандартов. Смириться с продукцией второго сорта — значит совершить медленное самоубийство.*

*Дэвид Огилви, маркетолог*

Итак, начнем тройной аудит с первого пункта: **Проверьте своих.**

Как-то меня пристыдили. Мол, позвонили в понедельник на 8 901 8000 000 (а это номер менеджера), и он не взял трубку и... не перезвонил в течение дня. Мне было неудобно и некомфортно. Я знал, что именно сегодня тот день, когда мой ассистент Анастасия взяла отгул. Она его запланировала, заранее предупредила, но... Не поставила переадресацию на телефон отдела продаж. И это моя проблема, которую я не решил заранее. Нет регламента — значит, ассистент может и не сделать того, что должен. Теперь регламент есть.

При этом в компании есть второй номер 8 915 931 0000, который отвечает и в выходные, потому что организовано дежурство. Кстати, вы же понимаете, почему у меня мобильные, а не городские? Да потому, что с каждым годом клиенты все меньше хотят звонить и все больше хотят писать на WhatsApp, Telegram и Viber, да и доверяют мобильным больше с 0000 на конце, чем прямым городским и 8 800...

Ты мало что сможешь понять, пока не позвонишь в свой отдел сам (или почти сам) под видом клиента. Периодически всего лишь за 30–40 минут на Zoom-консультации с клиентами собственники в хорошем смысле бледнеют и удивляются, говоря, что, мол, так их менеджеры говорить не должны, но со мной (при проверке отдела продаж) почему-то говорят.

Уровень обслуживания — параметр, который определяет перспективу работы с покупателем и оказывает действие на каждом этапе касания с клиентом. Найти проблему — половина решения.

Посмотрите, с кем вы работаете. Условно менеджеров по продажам можно разбить на **3 группы**:

**Первая — «Зина, возьми трубку».** Такой «продавец» делает все, чтобы клиент не купил. Он часто пропускает звонки, не перезванивает, игнорирует CRM, сопротивляется работе, обучению, нововведениям. Только что вел тренинг в Новосибирске и нарвался на такую «Зину». Зал был в восторге, она подарила нам настроение. Но жаль, что она системно каждый день теряет клиентов.

**Вторая — call-центр.** Они вежливо беседуют с клиентом, заполняют отчеты, разбираются в продукте... Но не продают. Консультируют, но не закрывают сделки. Таких специалистов больше всего. Их девиз: «Кому надо — сами купят». На одном из прямых эфиров в моем аккаунте @vladimiryakuba я звонил в фармацевтическую компанию. Я представился потенциальным покупателем, а потом 4 (!) минуты слушал выгодное предложение ответившего менеджера. Препарат был нужный, цена привлекательная, но на каждое мое «я подумаю» девушка продолжала активно расписывать плюсы продукта, вместо того чтобы разговорить меня. Когда я стал прощаться, мне предложили отправить информацию на почту, я отказался

диктовать, т.к. она «уж очень сложная», и сказал, что перезвоню. На что менеджер ответила: «Хорошо, конечно». И... положила трубку. Первой. Эх... Хотелось бы узнать, какой процент закрытых сделок у сотрудницы, которая так легко отпускает теплого клиента, не договорившись о следующем шаге. Ведь вместо почты можно прислать информацию в WhatsApp или другой мессенджер, которым пользуется клиент. Но никак не: «Хорошо, конечно, до свидания».

**И, наконец, третья — хантеры.** Те самые звездные менеджеры, основа прибыли компании и опора руководителя. Те, кто владеют техниками продаж, знают продукт и умеют вести сложные переговоры. Я «выращиваю» таких в своей команде, обучая каждому шагу с совсем зеленых до очень сильных.

Обсудим, как проверить действующих сотрудников. Насколько они компетентны, умелы и обучены. Для этого есть известный способ — пройти путь клиента.

Итак,

- Звоните в собственную компанию (нанимайте стороннего специалиста или просите знакомого представиться клиентом).
- Отправляйте тайного покупателя на встречу с менеджером.

С техникой может возникнуть трудность, если в компании нет входящих заявок: бизнес-модель основана на холодных звонках. В этом случае слушайте записи звонков, читайте переписку с клиентом, присутствуйте на переговорах.

Будьте внимательны при выборе тайного покупателя. Если он не разбирается в вашем продукте и сфере, ему будет сложно объективно оценить качество продаж. Пусть это делает собственник, РОП, специалист на аутсорсинге. Свежий взгляд внештатного проверяющего может выявить неочевидные погрешности, но у аудитора меньше заинтересованности в процветании бизнеса, он отработывает список вопросов, которые ему составили для проверки. Коллега (специалист по качеству вашей компании или «службы совершенства», «отдела заботы о клиентах», как в некоторых компаниях) может пропустить недочеты, скрыть невыгодные стороны от руководителя. Прикрыть менеджера.



Сам собственник может не обратить внимания на то, что ему неважно. Например, в погоне за прибылью он может не понять, почему заявки на продукт есть, а денег нет. Реклама привлекла много лидов, менеджеры действуют по скрипту, а выручка не растет. Причиной может быть установленный «курс» только на крупных клиентов или физическая нехватка времени у сотрудников обзвонить потенциальных заказчиков повторно.

На живых тренингах и прямых эфирах участники дают мне номера своих же компаний, чтобы проверить, насколько умело менеджеры продают.

Я звоню, представляюсь потенциальным клиентом и задаю простые «обывательские» вопросы. Можно прочитать сотни бизнес-книг, рассуждать с подчиненными, как вести переговоры, но можно один раз записать разговор менеджера и продемонстрировать, как он общается с клиентами.

## **Оцените команду по 7 параметрам: от контакта до перевода на новый шаг**

Расскажу о параметрах, по которым я оцениваю менеджеров по продажам.

Их семь:

- Контакт.
- Боли.
- Продукт.
- Возражения.
- Бизнес-процессы.
- Эмоции.
- Время.

### **1. Контакт**

Сравните два варианта:

— *Компания «Алекон», Мария Меркулова, здравствуйте! (Равнодушно.)*

Или:

— Компания «Алекон», Мария, слушаю вас! (С улыбкой.)

Во входящих звонках не нужны длинные приветствия, клиент хочет услышать готовность решить его задачу. Ведь если он сам звонит в компанию, сам проявляет инициативу, значит, ему действительно нужен ваш продукт.

«Здравствуйте» лучше заменить на «Добрый день».

«Как к вам обращаться» — на «Скажите, как вас зовут?»

«Чем могу помочь» — на «Слушаю вас!»

Маленькие детали, которые влияют на большое впечатление.

Сегодня в крупных компаниях звонки часто принимает голосовой робот, который говорит с тобой секунд 30–60, это разгружает входящий поток, но не всегда радуется звонящих. Ведь с живым человеком общение идет быстрее, вопрос решается эффективнее. Чем больше времени клиент тратит, пытаясь «добраться» до сотрудника, тем негативнее его эмоции.

В 2005 году я участвовал в телешоу «Кандидат» с Владимиром Потаниным и внимательно наблюдал за манерой его общения с сотрудниками. Я помню, как проходил собеседование с Владимиром Олеговичем и еще рядом именитых людей и то, что помогло мне пройти отбор и стать одним из 16 участников среди 12 000 заявок, это:

- Простота.
- Структура.
- Юмор.

Все это звучало на собеседовании, которое длилось примерно 3–4 минуты. Мы только и успели установить контакт. А многим для понимания больше и не надо.

## 2. Боли

Понимают ли менеджеры, как узнать боли клиента, задают ли вопросы, управляют ли беседой? Или нить разговора в руках покупателя? Есть справедливое мнение делить клиентов на целевых и нет, с кем работать плотнее, с кем — нет. То есть нужно распределить клиентов по трем параметрам:

- Срочность.
- Финансы.
- Желание.

Кому нужно «сильнее» по трем параметрам, с тем и работать. Мое мнение состоит в том, что если клиент обратился к вам раз, значит, он пришел навсегда. Даже если ему сегодня не нужен ваш продукт, через полгода он ему уже будет нужен.

Ваша задача:

- 1) Договориться о следующем созвоне.
- 2) Поставить напоминание и написать комментарий.
- 3) Напомнить о себе.

И сохранить. Всех. Еще раз — всех, а не выборочно. От излишней выборки и появляются ошибки. А вот в зависимости от уровня распределять клиентов внутри компании.

Кстати, напомнить о себе можно звонком или сообщением:

— Алло, Кирилл?

*Кирилл, добрый день! Это Владимир из компании «Ирис».*

*Кирилл, есть буквально пара минут? Помните, общались с вами по поводу газонокосилок, вы интересовались для дачи?*

*Удалось приобрести?*

*Отлично. А какой бренд выбрали?*

Прекрасная модель, шустрая, мощная и бесшумная. Скажите, а как думаете — можем посмотреть еще варианты по новой технике? Садовый измельчитель, распылитель, кусторез. Дачный сезон в разгаре, а у нас больше 300 единиц инструментов. Как думаете? У вас WhatsApp на этом номере? Я тогда скину вам пару вариантов. Кстати, сейчас доставка уже от 2000 рублей бесплатная...

Конечно, этот текст необходимо разбавлять паузами, слушать ответы клиента и не тараторить пулеметной очередью. И... улучшать под компанию.

Но суть ясна: напоминайте о себе, помогайте решать проблемы, о которых клиент не подозревал.

### 3. Продукт

Как выгоды продукта удовлетворяют потребности клиента? Разбираются ли ваши сотрудники в деталях? Знают ли ассортимент, аналогичную продукцию? Предложение конкурентов? Может ли продавец с ходу ответить, в чем основное преимущество продукта? Почему клиент должен купить именно его именно у вас?

И, что для меня важно — продает ли с вдохновением? У меня есть провайдер, который проводит обучение в Сибири. И сегодня мне двое менеджеров, которые собрали зал на 250 человек на мой тренинг «Продажи на максимум», показали, что в начале продаж они:

- А) Распечатали мое фото.
- Б) Повесили на рабочем столе.
- В) Нарисовали... вокруг фото «сердечки».

Мы долго смеялись. Но... это работает. Когда тебе понятен продукт (а в данном случае я таковым был) и он тебе нравится, то ты продаешь с вдохновением. Верно?

### 4. Возражения

Умеют ли сотрудники предугадывать возражения, готовы ли аргументированно развеять сомнения клиента?

Какие техники используют?

Насколько «заскриптованы»?

Это актуальные варианты или затасканные ответы «дорого — смотря с чем сравнивать»?

Кто их составлял?

Нужны ли они вообще или срочно требуются коррективы?

Умеет ли менеджер закрывать сделки или просто консультирует по телефону?

И не используют ли они спамы из серии: «С чем вы сравниваете», «Что конкретно вас интересует», «Давайте подумаем вместе» и прочие уже не логичные и раздражающие способы отработки возражений.

Уходите от «ДА-НОканий»

ПОП-подход должен быть популярнее:

Поддерживать

Объяснять

Переключать

Было:

Я рассматриваю другой объект.

Да, понимаю, но цены очень активно растут, а с чем вы сравниваете?

Стало:

Я рассматриваю другой объект.

Да, вот вы правильно делаете, что мониторите весь рынок и выбираете самые удачные варианты. Единственное, с точки зрения сочетания характеристик, локации и стоимости тут финалистов не так уж и много. А позволите вопрос?

## **5. Бизнес-процессы**

Понимает ли менеджер этапы воронки продаж?

Какие действия нужны для оформления сделки?

Тонкости работы с юристами, бюджетными организациями.

Допродает ли он сопутствующий товар и услугу, направляет ли клиента на следующий этап, предоставляет ли сразу информацию, заносит ли детали в CRM?

Как часто использует CRM?

Введены ли в работу стандарты качества обслуживания? Может быть, каждый менеджер действует по собственной программе?

Оцените соблюдение инструкций.

## **6. Эмоции**

Это один из моих любимых пунктов. Действуют ли продавцы по сценарию или допускают менее формальное общение?

Улыбаются ли по телефону? (Хотя бы на старте диалога)

Говорят живо, заинтересованно или лениво и равнодушно?

Насколько уверен менеджер в беседе с вышестоящим лицом? Одинаково ли он смел в коммуникации и с руководителем крупной организации, и с рядовым менеджером? Теряется ли настрой при отказе?

Темп и интонация могут выдать «подчиненного», с которым руководитель не захочет беседовать. Я сам начинал с (простите) ну «очень писклявых и уменьшительных интонаций». Тут я попытался правильно подобрать фразу, чтобы показать, как я продавал в 19 лет. Наверное, это так примерно и было.

## 7. Время

Здесь принимается в расчет все: от скорости ответа до удержания клиента и завершения диалога. То есть может ли менеджер закончить разговор тогда, когда нужно ему (а то ведь есть и клиенты-болтуны).

Получается ли у менеджера привлечь внимание и перевести его на следующий шаг? Например, отправить информацию в WhatsApp или созвониться в Zoom в течение нескольких минут? Или менеджер затягивает с ответом, а теплый клиент уходит к конкурентам?

В Приложении 1 вы найдете лист навыков, по которому я оцениваю работу менеджера. Регулярная диагностика персонала отдела продаж выявит его слабые места.

Кстати, если менеджер общается с клиентом «на троечку», в этом есть две стороны:

**Хорошая.** Вы нашли причину пробуксовки (низкой конверсии) между входящим потоком и выхлопом. К примеру, с одним менеджером надо обсудить скрипты, с другим — манеру общаться с клиентами, с третьим — надо попроситься.

**Плохая.** Сколько сделок вы проглядели таким образом? Периодические проверки будут держать коллектив в тонусе. Ищите причины недоработок. Возможно, есть проблема с мотивацией, отсутствие контроля: планерок, отчетов в CRM и строгих планов. Эти вопросы рассмотрим далее в книге.

## Подведем итоги

1. Оцените каждого менеджера по 7 критериям.
2. Выделите зоны развития. Лучше слабый менеджер с потенциалом и мотивацией, чем сильный без желания действовать.
3. Заполните лист навыков каждого сотрудника в Приложении 1.

## Вас развивают ваши конкуренты

*Если вы не знаете все про ваших конкурентов, или вы недооцениваете их, или вы не видите в них угрозу, то вы обязательно проиграете.*

*Джек Ма*

Думаю, мысль ясна полностью. Звони. Пиши. Узнавай. Все или почти все.

Причем в трех форматах:

1. Прямым конкурентам.
2. Смежным.
3. Федеральным (далеко и, может, в другой стране, но работающим на высоком уровне).

Теперь побудьте тайным покупателем для своих конкурентов. Обзвоните 5–10 компаний и представьтесь потенциальным клиентом. Подготовьте небольшую легенду:

- Цель звонка (что вы хотите купить, узнать, арендовать?).
- Имя.
- Телефон. Если ждете коммерческое предложение в мессенджер, убедитесь, что на аватарке нет логотипа вашей компании и ваш номер не в get contact/

**Конкуренты — это друзья,  
которые заставляют  
нас двигаться быстрее.  
Остановишься, и они тебя  
по-дружески сожрут.**



- Почту.
- Текст. Он может быть следующим:

— *Добрый день, девушка! Скажите, а у вас есть...? А доставка от какого объема? А скидку как-то можно получить? Отправьте мне, пожалуйста, на почту/в WhatsApp, я бы сразу посмотрел... Угу, диктую... Отлично, жду.*

Занесите данные в таблицу:

Компания	Сайт	Скорость ответа на заявку	Следующий шаг	Узнал ли менеджер мои потребности, бюджет и сроки	О чем договорились	Прислали КП: Как оно оформлено?	Перезвонили?	Общее впечатление
1.								
2.								
3.								
4.								

Количество столбцов опционально. Чем больше критериев, тем более подробной будет картина.

Техника поможет понять 3 важных момента:

- как работают продавцы в лидирующих компаниях;
- чему вы можете научиться;
- чего стоит избегать в работе.

Перефразируя выражение, держи друзей близко, а конкурентов еще ближе. Они не враги, а учителя. Чем лучше вы знаете тонкости их работы, тем проще вам будет взаимодействовать с клиентами.

Оцените, как быстро конкуренты берут трубку, как скоро оформляют заявку. Сегодня на большинстве сайтов есть кнопка «Заказать звонок», где можно оставить свой номер телефона, имя и... время. Потому что 35% менеджеров не перезванивают по поступившим заявкам! Или делают это слишком поздно.

**Возьмите на вооружение: перезванивайте клиентам сразу.**

Это же первая точка контакта с покупателем. Причем это происходит и в премиальном сегменте. Один знакомый оставил заявку на сайте импортера — производителя автомобилей бизнес-класса. Заявка была конкретной, на определенную комплектацию автомобиля. Но звонок поступил только спустя три дня, и то от службы контроля качества работы с клиентами, которые искренне удивились и сообщили, что заявка в тот же день была передана одному из официальных дилеров данного бренда. Но очевидно, что-то пошло не так...

**«Впечатление о фирме создается у клиента по первому телефонному звонку в офис этой фирмы»,** — сказал Эммануэль Адольф Эссар.

Параллельно с работой продавцов оцените и другие инструменты конкурентов:

1. Сайт.
2. Соцсети.
3. Филиалы.
4. Ассортимент.
5. Цены.
6. Методы привлечения.
7. Скрипты продаж.
8. Тексты, дизайн, упаковка.
9. Маркетинговые фишки, эмоциональные триггеры, при помощи которых призывают к покупке.

Я также рекомендую анализировать работу крупных компаний из смежных ниш. У сильных всегда есть чему поучиться, даже если они не являются прямыми конкурентами. Помните — каждый человек в чем-то нас превосходит, а значит, мы обязательно можем чему-то у него поучиться.

Какие методы вы можете использовать в работе со своими клиентами?

Действуйте по-умному: как известно, **дураки учатся на своих ошибках, умные — на чужих.**

Проводите такую разведку раз в три месяца, смотрите, какие инструменты внедряют лидеры рынка, чтобы удержать аудиторию. Старайтесь тратить на обзвон — таблицу — анализ 1–2 часа, не больше, чтобы не затягивать процесс, а скорее внедрять полученные знания. Составьте четкий список параметров, которые хотите исследовать: работа с возражениями, прайс, рекламные предложения. Анализ можно проводить по всей компании или по отдельным бизнес-процессам.

Точность и детали проверки дадут больше понимания, как строить дальнейшую стратегию с максимальным успехом.

И помните — ваши конкуренты умнее вас и сильнее, даже если сейчас их больше, и больше их доля. Но ... Это может быть временно. Противника лучше переоценить, но бодрость не терять. Верно?

### **Подведем итоги**

1. Определите критерии, по которым будете оценивать работу конкурентов.
2. Составьте единую таблицу данных.
3. Перенимайте полезный опыт отовсюду: у прямых конкурентов и из смежных сфер.

## Опишите портрет клиента и разделите по приоритетам

Ознакомьтесь с лучшими кейсами в вашей отрасли, чтобы выбрать собственный путь. Осмейтесь сойти с проторенных дорог, опираясь на аналитические данные, которые могут помочь спрогнозировать реакцию целевой аудитории.

Аллен Ганнет, TrackMaven

Для анализа целевой аудитории я предлагаю **технику «25+25»**. Самый быстрый способ поднять продажи — поговорить со своими же клиентами. Открываете базу и **звоните 25 покупателям**, задавая вопросы о работе с вами. Важный нюанс: общайтесь с теми, кто регулярно покупает или купил недавно.

— Как у вас дела? А позвольте буквально несколько вопросов?

— Почему вы выбрали нас однажды?

— Какие плюсы-минусы есть у менеджеров и в нашей работе в целом?

— Довольны ли выбором?

— Что мы делаем, чего не делают другие?

— Чем мы можем удивить вас?

— Что бы вы изменили?

— На что обратили внимание?

— Что сделать, чтобы мы снова начали работать?

— Какие моменты нам стоило бы «поправить» в работе, как думаете?

— Как думаете: чего именно не хватает в списке нашей продукции (услуг), а вам это было бы интересно?

Следующий шаг — **обзвонить 25 несостоявшихся клиентов** и спросить, что помешало им оформить сделку.

— Почему вы у нас не купили?

— Что бы вы доработали?

— Есть какие-то моменты, которые вас не порадовали у нас?

— Что удержало вас от покупки?

— Чем ваш поставщик привлек внимание?

— Довольны ли вы своим текущим выбором?

— Во сколько компаний вы обращались? Что вам понравилось у них?

— Что нам сделать, чтобы вы начали работать с нами?

— Какие у нас шансы начать работу уже в этом месяце?

— Что нам нужно сделать, чтобы шансы повысились значительно?

Полученные данные соберите в таблицу:

Клиент	Контакты	Покупка Дата	Почему выбрали нас?	Что бы вы изменили?	Что оста- новило?
Мезенцев Петр	8908234567 petrmez@ yandex.ru	23.07.20 аккумуля- тор			
Русских Иван	8945654367	22.07.20 бензопила			

Начало звонка примерно следующее:

— Ирина, добрый день! Это Владимир Якуба, компания «Якуба Групп», можете сейчас говорить? Я звоню по несколько

деликатному вопросу. Дело в том, что я курирую работу с ключевыми клиентами в компании / руковожу отделом по работе с клиентами / занимаюсь вопросами сервиса. Мы работаем над улучшением качества услуг и обращаемся к клиентам напрямую, чтобы понять, в чем мы можем стать лучше. Задам вам несколько вопросов по этому поводу. Хорошо?

По опыту, 8 человек из 10 идут навстречу и дают комментарий о работе компании.

Все, что покупатели скажут, максимально важно для анализа. Ведь это беседа без продажи, без подвоха, клиент чувствует себя расслабленно, поэтому с легкостью выдаст все, что думает о вас, о конкурентах, рынке услуг в целом. Срез статистики даст информацию по всему сегменту и выдаст «болевые» точки клиента.

Что покупателю важнее всего? Какие критерии обязательны, какие вторичны? Может, не настолько важен чат-бот на сайте, насколько ответ оператора после первого гудка? Клиенты сами подскажут, в каком направлении вам работать, чтобы продажи росли. Используйте полученные данные в оффере, письмах, коммерческих предложениях. **Минусы превращайте в плюсы.**

Сразу скажу. Раньше я недооценивал значимость такого подхода. Мне это казалось немного скучным и навязчивым. Но... Если говорить предельно откровенно и легко, то можно заодно и продавать что-то. Одному из пятерых точно. Клиент сам спросит. Проверьте.

И еще: обратите внимание на тип клиента, который не покупает у вас, есть ли общая причина или в каждом случае ситуация отличается? Мало услышать «не нравится», полезно дать клиенту возможность подумать, что вам сделать, чтобы понравилось. Да, есть шанс получить советы из разряда «снизьте цену в 2–3–5–10 раз». Однако всегда ли дело в деньгах?

**Используя данные CRM**, сгруппируйте клиентов по закону Парето: какие 20% клиентов и товаров приносят 80% прибыли. Смотрите не только на частоту, но и на средний чек. Покупатель может

**Фокус внимания в общении  
с клиентом состоит из КДР:  
Узнать, КАК ДЕЛА.  
Сделать ДОПРОДАЖУ.  
Получить РЕКОМЕНДАЦИЮ.**

**Дать скидку — это самое  
простое. Увести в сторону,  
повысив ценность — труднее,  
но важнее.**

приходить раз в квартал и делать закупку больше, чем тот, что покупает ежемесячно.

Аудит покупателей по прибыли и количеству сделок делит клиентов на 3 условные группы:

**Первая группа клиентов** совершает максимум покупок, берет много и часто. Глобальная цель отдела продаж — перевести в нее всех покупателей. Они приносят компании основную прибыль и являются адвокатами бренда.

**Вторая группа клиентов** берет много, но нестабильно. Им нужен ваш продукт, и есть возможность приобретения, но нет сиюминутной необходимости. Знаете, это те, кто «просто смотрят», прицениваются. А потом или покупают у проактивных конкурентов, которые не поверили в их «сейчас нет потребности», или тратят бюджет на другие цели.

Задача менеджера — не быть консультантом в момент переговоров: высока вероятность, что клиент может не вернуться, когда потребность станет острее. По статистике, таких больше 90%. Важно не упустить момент, когда у клиента наконец появится потребность, а ее восполнит конкурент. Как вариант, предложить надежный вариант — «забронировать» продукт на период, оформить предзаказ:

— Ирина, к весне цены уже могут быть проиндексированы, поэтому есть предложение закрепить текущую стоимость, и позже выкупить по этой же цене.

— Да, Ольга, сейчас действительно не сезон, можно спокойно все выбрать, при этом через месяц эти варианты разберут, так как модель пользуется оправданным спросом. Поэтому предлагаю сейчас внести часть оплаты, чтобы удержать за собой экземпляр. Кстати, для всех, кто сегодня оформляет предзаказ, дополнительно предоставляется... Насколько вам может быть близок такой вариант, как думаете?



Сумма предзаказа может быть небольшой. Здесь важнее психологический «залог». Но и он будет финансовым обязательством, бумерангом, который заставит клиента вернуться.

**Третья группа клиентов** покупает мало и редко, приносит небольшую и нестабильную прибыль. Потребность есть, но нет возможности.

Предлагайте:

1. Рассмотреть варианты по объему закупки.
2. Оплатить в рассрочку, кредит.

Главное, **не вычеркивать** их из базы клиентов. И не забывайте, что клиент из третьей группы по мере роста его бизнеса всегда может попасть во вторую или даже в первую группу.

Динамика перемещения клиентов по группам показывает качество работы менеджера: активность сотрудничества и контроль собственных действий. Чем больше клиентов переходит из первой и второй групп в третью, тем хуже продажник выполняет свои обязанности. И как вы понимаете, это плохо сказывается на прибыли компании.

Подобную диагностику по закону Парето можно проводить по разным группам клиентов: отдельно брать оптовые компании, отдельно — розницу. Подобный аудит **по продуктовой линейке** покажет:

- Позиции, которые приносят максимальную прибыль;
- Позиции, которые абсолютно не вызывают интереса у клиентов;
- Позиции, за которыми приходят повторно;
- Позиции, которые можно без колебаний исключить из ассортимента;
- Позиции, которые покупают дополнительно вместе с основным товаром.

Сделав выводы, можно скорректировать ассортиментную матрицу и отказаться от невыгодных продуктов.

### **Подведем итоги**

1. Проанализируйте, кто из клиентов и какие продукты регулярно приносят вам высокую прибыль.
2. Скорректируйте усилия менеджеров в нужную сторону, разберите планы отдела продаж.
3. Пропорционально усильте работу с каждой группой клиентов.

# ВОРОНКИ И АВТОВОРОНКИ

## Превращайте воронки в игры Передвигайте героев И побеждайте

*Если в вашей воронке продаж бардак, значит, в вашем кошельке дыра.*

Я люблю воронки. Они напоминают мне игру по передвижению главного героя к цели. Идем вправо и достигаем победы.

Воронка — это бизнес-модель работы с клиентом и индикатор эффективности продаж. Это путеводитель для лидов, благодаря которому вы точно будете знать, сколько потенциальных клиентов на каждом этапе от первого звонка до оплаты счета. А также — где срочно принимать меры, чтобы лиды доходили до «кассы».

### **Классическая воронка состоит из 6 этапов:**

1. Осведомленность (**Есть интерес**). Клиент увидел рекламу / ему позвонили из вашей компании.
2. Интерес/доверие (**Отправлено КП**). Появились общие вопросы по цене и доступности, оставил контакты за бесплатную полезность, ждет коммерческое предложение, заказывает обратный звонок, смотрит акции, ассортимент.

3. Желание/решение (**Ведем переговоры**). Клиент оформляет подписку на рассылку новостей компании, экспертных статей. Ведутся переговоры о деталях покупки.
4. Действие (**Выставлен счет**). Заккрытие возражений, решение, оформление заказа, оплата, отгрузка.
5. Повторная покупка (**Сделан новый заказ**). Клиент лоялен к услугам вашей компании и возвращается вновь. **Работа с покупателем не заканчивается после первой сделки.**
6. Сарафанное радио, адвокат бренда (**Рекомендация получена**). Клиент рекомендует вас знакомым.

Идеальная продажа выглядит так:

**Звонок → Предложение → Сделка**  
(или **Посещение сайта → Оформление заказа → Оплата**).

«Неидеальная» воронка состоит из большего числа этапов, клиент может двигаться по ней хаотично. И главное, чтобы клиент все-таки пришел к финальному этапу и приобрел у вас товар.

Для этого используйте точечные шаги, которые приведут к сделке, но исключайте дублирующие, тормозящие действия. Например, статусы в CRM «Переговоры» и «В работе». Смысл может быть понят по-разному.

Исключение составляют похожие действия, которые относятся к разным этапам. Например, скорректированное коммерческое предложение: суть одна, но первое письмо может содержать меньше индивидуальной информации, чем второе.

Не держите клиента на одном этапе. Всегда должна быть следующая ступень, иначе вы становитесь для покупателя «назойливой мухой», в лучшем случае он будет игнорировать звонки, в худшем — занесет ваш номер в черный список. Делайте упор на целевых клиентов, но не забывайте про тех, кто однажды интересовался вашим продуктом.

Периодически меня спрашивают: а всех ли нужно заносить в CRM?

Ну конечно. Ведь если клиент «не ваш», нецелевой, снизьте частоту контактов с ним: раз в 6 месяцев пишите сообщения-напоминания.

**Слаженная  
и автоматизированная  
работа дает процветание,  
неслаженная — хаос.**

**Для меня продажи —  
это 3 «И» — интересная  
интеллектуальная игра.  
Заразите этой игрой  
команду.**

И не тратьте время на того, кому не нужен ваш продукт сейчас. Но если отговорка «нет необходимости» ложная, тогда, конечно, ищите варианты, как обойти возражение. Подробнее о них поговорим в главе «Скрипты».

При этом большой объем лидов на старте не гарантирует высокую конверсию воронки. Причины слива покупателей могут быть до обидного банальны: он долго ждал, пока поднимут трубку. Или ему стали навязывать не то, что нужно, не получил коммерческое и обратился к конкурентам. **Медленная загрузка — самая частая причина проседания конверсии мобильных сайтов. При том, что избавиться от нее проще всего.** Воронка помогает проследить, сколько человек отсеивается на каждом этапе, проанализировать причину, почему клиент не покупает, и исключить ее. Но не только над этим нужно работать. Также ваша задача — расширять воронку. Если в ней будет 10 человек, шансы на продажу крайне малы.

На ширину воронки влияют:

- Ниша.
- Каналы продаж.
- Продуктовая линейка (лид-магнит, трипвайер, основной продукт, максимизатор прибыли, продукт, возвращающий клиентов).
- Оффер.
- Профессионализм менеджеров.
- Целевая аудитория.

Подробнее разберем эти факторы в следующей главе. Фиксируйте то, что увеличивает число лидов.

Например, вы запустили рекламу, и вам стали чаще звонить, разместили отзывы на сайте, и увеличилось число заявок на консультацию и т.д.

Продажи — это система цифр, записывайте и анализируйте каждую. Открывайте CRM и изучайте сквозную аналитику целевых действий:

- Сколько было заявок.
- Сколько отправлено сообщений.
- Проведено встреч.

- Составлено договоров.
- Составлено счетов, проведено оплат.
- Сколько сделано повторных покупок.
- Сколько человек зашло в воронку и сколько дошло до конца,
- За какой период это произошло.
- Сколько времени занимает каждый этап.

Обратите внимание на резкие скачки в воронке и направляйте усилия туда, где «горло сужается». К примеру, по результатам работы за неделю у менеджера:

100 заявок;  
 97 телефонных переговоров;  
 30 заинтересовавшихся;  
 2 оплаченных счета.

Почему 97 человек превратились в 30?

Нехватка аргументов, отсутствие навыка переговоров, неумение перевести преимущества продукта в выгоды для клиента?

Для продаж с коротким циклом и в мессенджерах, интернет-магазинах и соцсетях эффективнее использовать автоворонку. Ее преимущество — экономия финансовых и человеческих ресурсов. Вся работа за человека выполняют программы: ведут переписку, консультируют, напоминают о неоплаченных заказах. Вы наверняка получаете такие сообщения от крупных сетевых магазинов. Автоматизированная воронка помогает разгружать менеджеров, уменьшить потери лидов, строить долгосрочные отношения с клиентами.

Автоворонка включает: **ассортиментную матрицу, контент и инструменты**. Разберем на примере кондитерской, основной продукт которой — изготовление сладостей на заказ. Лид-магнитом будет бесплатный пробник пирожных и конфет. Получить номер телефона клиента можно, предложив оформить бонусную карту или установить приложение компании. Трипваером станет «Набор дня от шефа» — небольшая коробка конфет, максимизатором — подарочная упаковка, чай или кофе. А в почте клиента уже ждет полезная статья о том, как отличить шоколад высокого качества.

Ассортиментная матрица определяет структуру автоворонки: какие продукты идут в подарок, какие являются основными, а какие будут циклично возвращать клиентов к вам (членство в клубе, абонентская плата, бонусная карта и прочее).

Инструменты автоворонки:

- **email-рассылка.** Письма-приветствия, письма с лид-магнитами, письма-сборники со ссылками на несколько статей, поздравления с важными датами, возвращающие письма;
- **push-уведомления** — небольшие сообщения, всплывающие на экране девайса клиента. В них может быть краткая информация об акциях, обновлениях, распродажах или же индивидуальное торговое предложение. Не стоит недооценивать актуальность таких уведомлений, открываемость их достигает 90%;
- **чат-боты на сайте,** в мессенджерах и соцсетях. Чат-боты на связи с клиентами 24/7. Они консультируют клиентов, отвечают на популярные вопросы, дают рекомендации, ориентируют по сайту. Больше не надо ждать в очереди, «когда ответит первый освободившийся оператор». Я особенно часто использую этот, третий вариант.

Далее я расскажу о том, как расширить верх воронки.

### Подведем итоги

1. Проверьте этапы воронки продаж в вашей компании. Есть ли лишние дублирующие шаги?
2. Определите, какой этап является критическим и какие действия к этому ведут.
3. Причешите воронку. Сначала создайте раздел «Неразобранное». Он будет первым. Потом переместите туда все сомнительные сделки и путем обзвона переносите их в обновленные графы.



## Расширяйте стенки воронки

Я помню, как свои первые воронки, еще не зная про существование CRM, делал в EXCEL. Путем CTRL+C и CTRL+V — все получалось неплохо и довольно быстро. Мне было важно, чтобы все умещалось на одной странице. Я разглядывал ее и сразу понимал, куда звонить. Помню, как я был удивлен, когда встретил подобные инструменты в первых CRM. И это действительно мегаудобно.

Цель работы с воронкой продаж — увеличить количество клиентов в реперных точках и повысить конверсию каждого этапа. То есть в буквальном смысле расширить стенки воронки, чтобы у большего числа клиентов была возможность в нее попасть. Для этого нужно:

1. Выделить лидообразующие продукты.
2. Определить трафики привлечения клиентов.
3. Сузить целевую аудиторию, увеличить число целевых клиентов.
4. Сократить цикл сделки.
5. Увеличить средний чек.

Оценка работы отдела продаж и маркетинга заключается в подсчете конверсии воронки — соотношения чисел, вошедших в воронку и вышедших из нее.

Сколько потенциальных покупателей попало в нее, за какой период.

Сколько было заявок и сколько закрытых сделок. 87% компаний не ведут сквозную аналитику, и напрасно. Понимая, где проблема в процессах, зная, как это исправить, можно рвануть продажи.

Считайте конверсию воронки продаж: соотношение закрытых сделок к общему числу заявок за определенный период.

Переговоры в процессе не относятся к закрытым сделкам.

Работа на расширение воронки начинается с кризисного этапа, там, где клиенты «сливаются» больше всего, «утекают в трубу». Не прячьтесь от проблемы, бейте сразу в цель.

## Тестируйте работу воронки по 7 параметрам:

### 1. Входящие заявки.

Заявки с разделением клиентов на новых и текущих.

Как они переходят с этапа на этап, возвращаются или нет?

Как лиды попадают в воронку и как по ней продвигаются?

Насколько эти процессы автоматизированы?

Почему из 1000 входящих звонков до отправки коммерческого/назначения встречи/продажи дошли только 70 потенциальных клиентов?

Менеджер специально слил клиента? Он хантер, call-центр или «Зина, возьми трубку»?

Менеджер не обучен скриптам?

Грубит клиентам?

Нет допродаж?

Консультация вместо закрытия сделки?

### 2. Постоянные клиенты.

Работаете ли вы с клиентами, которые купили у вас? Это удерживает до 40% клиентов и отражается на выручке. Привлечь нового клиента стоит дороже в 7 раз, чем удержать старого.

Стимулируете ли вы повторные покупки, есть ли они вообще? Продать повторно проще, чем впервые. Кстати, вернуть клиента дешевле, чем привлечь нового. Предложить существенный бонус, подарок, акцию, скидку в благодарность за доверие в прошлом, и велика вероятность, что клиент купит снова.

### 3. Товары и услуги.

Какие позиции приносят больше прибыли, а какие «остаются на полке»? Почему клиент должен купить ваш продукт?

Проведите мониторинг рынка: востребован ли ваш товар, чем он отличается от конкурентов, в чем сильнее, в чем слабее?