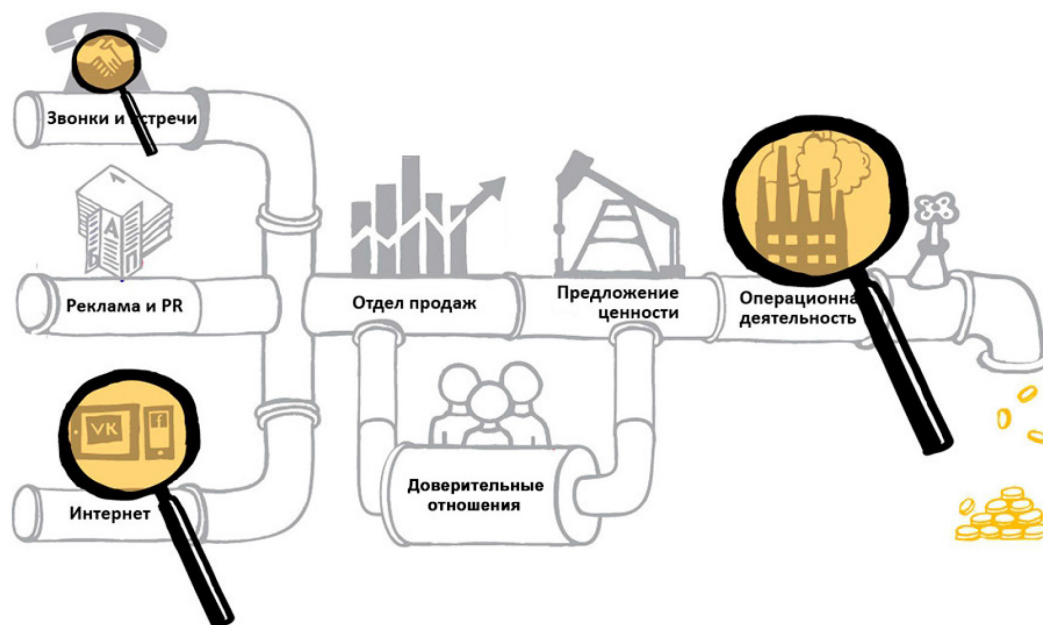


# Аудит Интегрированной Трубы Продаж своими силами. Инструкция

Для руководителей и специалистов, желающих самостоятельно провести аудит Трубы Продаж своей компании.



## Оглавление

- Этап 1. Анализ правил компании
- Этап 2. Анализ операционной деятельности
- Этап 3. Анализ предложения ценности
- Этап 4. Анализ деятельности по созданию доверительных отношений
- Этап 5. Анализ работы отдела продаж
- Этап 6. Анализ рекламных каналов

Поскольку результативность каждого звена Интегрированной Трубы Продаж зависит от предшествующего звена, анализировать Трубу нужно в обратном направлении. Это исключит возможность «работы в ноль» – ситуации, когда вы начнете работать над звеном, польза от улучшения которого будет нивелирована плохим состоянием последующих звеньев.

Каждый этап аудита соответствует одному звену Интегрированной Трубы Продаж.



## Анализ правил компании

Это самый трудный участок Трубы. Но он и самый важный. Если в организации есть «вредное» правило, это может привести к стагнации продаж.

При этом **правила организации находятся в головах сотрудников и руководства**. Возникает закономерный вопрос: как же аудировать голову?

Для начала нужно сформулировать нежелательные явления (далее – НЖЯ) – то, что существует в компании и не дает увеличить продажи. Например, «в торговых точках дефицит товара более 20%» или «заявки выполняются не полностью».

Берем первое НЖЯ («в торговых точках дефицит товара более 20%») и задаем вопрос: «Какое необходимое условие бизнеса ставится под угрозу?». Ответ очевиден: «Увеличение объема продаж». Скорее всего, этот ответ будет у большинства компаний, у кого есть такое НЖЯ.

Теперь вопрос посложнее: «Что мы должны делать (и делаем сейчас хотя бы в какой-то мере), чтобы увеличивать объем продаж?». И вот тут ответ будет специфичным, соответствующим конкретным условиям. Ответить нужно именно так, как вы интуитивно чувствуете. У компании, пример которой мы рассматриваем, ответ был такой: «Принимать возвраты из торговых точек» (продукция скоропортящаяся и срок годности быстро заканчивается). Дело в том, что они делали это лишь в исключительных случаях. В остальных же заявляли своим клиентам: «Это ваши риски. Не продали – значит ешьте сами».

Почему они не принимали возвраты? Есть еще одно необходимое условие успешности бизнеса, которое не давало им это делать. Третий вопрос как раз и нужно задать о том, что это за условие. В этой конкретной компании таким условием было «Сокращение затрат». Именно **необходимость сокращения затрат и не позволяла им принимать возвраты из торговых точек** (далее – ТТ). Ведь если ты их забираешь, продукцию придется списать. А так она продана.

Получается простенькая диаграмма:



Действие «Принимать возвраты» находится в конфликте с действием «Не принимать возвраты». Принимая возвраты, мы ставим под угрозу «Сокращение затрат», а действие «Не принимать возвраты» ставит под угрозу «Увеличение объемов продаж». А поскольку и «Сокращение затрат», и «Увеличение объемов продаж» – необходимые условия для «Максимального увеличения прибыли», то существование конфликта не позволяет нам достичь нашей цели в полной мере.

Нужно построить ряд таких диаграмм. Мы же здесь ограничимся одной. Итак, где же искомые правила? Они спрятались за тоненькими стрелками и всем управляют. Они поддерживают наши решения, наши действия. Именно они заставляют нас действовать определенным образом. Чтобы «вытащить» из наших голов эти правила, надо задать несколько вопросов «Почему?»: «Почему для увеличения продаж мы должны принимать возвраты из ТТ?», «Почему для сокращения затрат мы должны не принимать возврат из ТТ?», «Почему в наших условиях «Принимать возвраты» находится в конфликте с «Не принимать возвраты?»

Здесь нужно потратить достаточно времени, чтобы выявить как можно больше обоснований наших действий. Иначе есть вероятность пропустить важное. Итак, вот что получилось в этом случае:

	Правила (убеждения, исходные посылки)	Готовы ли мы поставить их под сомнение?
1	Принимая возвраты, мы снимаем страх заказать больше продукции	Это справедливо всегда
2	Широкий ассортимент увеличивает продажи	Это справедливо, по крайней мере для нашего очень узкого ассортимента в ТТ
3	Дефицит товара снижает продажи	Это правда, особенно для ходовых товаров. А ведь именно они обычно в дефиците
4	Возврат придется списать	Точно
5	Мы не уверены, что рост продаж перекроет увеличение затрат при возвратах	А вот это неплохо бы проверить

Единственной причиной существования конфликта является то или иное убеждение (правило или исходная посылка), **являющееся ошибочным или устаревшим**. Мы должны все их перебрать и решить, какое из них мы готовы поставить под сомнение или опровергнуть. Когда мы его найдем, мы примем решение действовать по-другому, исходя из того, что убеждение это неверное. Конфликт в этом случае перестанет существовать, то есть мы одновременно добьемся и сокращения затрат, и увеличения продаж, к чему и следует стремиться.

Убеждение «Мы не уверены, что рост продаж перекроет увеличение затрат при возвратах», конечно же, неверное. Достаточно сказать, что максимальное списание для такого типа производств – 4%, а потери в продажах при дефиците в 20% могут достигать 80% (помните принцип Парето?). Отказ от этого убеждения способен значительно поднять продажи.

Теперь задайте себе вопрос: «Если бы это «вредное» правило не было обнаружено в самом начале, какой смысл имело бы обучение торговых представителей технике продаж»? Или «какой смысл имело бы увеличение затрат на рекламу»? Ответ очевиден: затраты были бы понесены, а результат увеличился бы незначительно. Именно поэтому **работа с правилами и убеждениями стоит на первом месте.**



## Анализ операционной деятельности

Вопросы, которые нужно задать себе на данном этапе:

### 1. Справимся ли мы с потоком клиентов, если отдел продаж принесет на 25% заказов больше?

Если вы отрицательно ответили на этот вопрос, понимая, что это приведет к постоянным срывам сроков или снижению качества вашего продукта, проблема действительно находится на этапе операционной деятельности. Вам нужно заняться его улучшением:

- сократить сроки выпуска продукции или оказания услуги;
- обеспечить надежное выполнение работ в обещанный клиенту срок;
- сократить запасы незавершенного производства;
- сократить потери потока, которые ведут к увеличению производственного цикла;
- обеспечить постоянное наличие товара на складах или полках магазинов.

### 2. Какова в нашей компании доля неудовлетворенных клиентов, которые в ближайшее время могут отказаться от наших услуг?

Если она велика, проблема также на данном этапе. Нужно улучшить качество услуг.

Если же ответ на первый вопрос положительный и при этом вы уверены в высоком качестве продукта, можно переходить к увеличению продаж.



## Анализ предложения ценности

И начинать эту работу следует с ответа на главный вопрос:

- Что именно мы предлагаем клиентам и могут ли они отказаться от нашего предложения?

Иными словами, мы рекомендуем для начала обратить внимание на ваши конкурентные преимущества и наличие у вас ключевого из них – предложения ценности. Часто его путают с «уникальным торговым предложением» (например, «оптимальное соотношение цена/качество»). Это в корне неправильно. От «предложения ценности» клиенту действительно трудно отказаться, поскольку оно решает его основную проблему.

Допустим, основная проблема в отрасли – несоблюдение сроков. Предложение ценности будет направлено на устранение или снижение рисков их срыва: «Если мы задержим выполнение заказа на один день, то цена для вас будет на 30% меньше». У разных групп ваших клиентов могут быть разные основные проблемы, значит, для каждой группы должно быть разработано собственное предложение ценности. Для этого следует определить точные границы данных групп и описать проблемы каждой из них.

*Если у вас нет предложения ценности, значит, у клиента нет оснований выбрать именно вас. Это значительно уменьшает конверсию – ваши менеджеры и ваш сайт во многих случаях работают вхолостую.*

Как только вы разработаете предложение ценности, вы тут же можете изменить свое сообщение (месседж) в имеющихся рекламных материалах. Они начнут работать лучше. Предложение ценности – это элемент, который влияет на все звенья Интегрированной Трубы Продаж. Если с вашим предложением ценности все в порядке, можете переходить к следующему этапу аудита.



## Анализ деятельности по созданию доверительных отношений

Следующий элемент, который нужно подвергнуть анализу, – создание доверительных отношений.

Допустим, вы уже затратили средства на привлечение будущих покупателей. Но не все клиенты готовы купить ваш продукт сразу. Упускать их – значит разбазаривать финансы, затраченные на продвижение. Продавец должен сделать так, чтобы все заинтересовавшиеся товаром в конце концов совершили покупку, а затем и повторили ее.

### Вопросы для анализа:

- Все ли сейчас сделано, чтобы сохранить отношения?
- Какую ценность мы предоставляем тем, кто в первый раз обратился к нам и еще ничего не купил?
- Стоит ли потенциальным клиентам давать какую-то дополнительную ценность за небольшую плату?
- Достаточно ли хорошо работает электронная рассылка (есть ли она вообще)? Есть ли у компании интернет-блог?
- Насколько успешно идет общение через соцсети?
- Регулярно ли делаются звонки текущим клиентам и т.д.



## Аудит отдела продаж

Если с предложением ценности и созданием доверительных отношений все в порядке, нужно посмотреть на другие составляющие процесса продаж. Само наличие предложения ценности ничего не гарантирует. Его нужно правильно продавать. Особенность продажи предложения ценности в том, что клиент не всегда точно осознает свою настоящую проблему.

- Умеют ли ваши менеджеры продавать предложение ценности?
- Обучены ли они задавать правильные вопросы потенциальному клиенту, чтобы клиент согласился с наличием проблемы?
- Обучены ли менеджеры задавать вопросы так, чтобы клиент выбрал именно ваше решение?

Менеджер в процессе продажи должен добиться от клиента осознания этой проблемы и согласия с тем, что решение, предложенное вашей компанией, – лучшее на рынке. Фактически ценность для клиента создается в процессе самой продажи, именно поэтому так важно обучить менеджеров по продажам правильно преподносить предложение ценности.

Теперь следует проверить, обеспечивает ли текущая организационная структура и текущее состояние процесса продаж максимальную конверсию:

- Не слишком ли растянут процесс вашего общения с клиентом, можно ли его сократить?
- Не препятствует ли существующая система мотивации продавцов самим продажам (ведь бывает и такое)?
- Эффективно ли используется время менеджера по продажам? Не приходится ли ему заниматься и подготовкой КП, и составлением договоров, и доставкой товара клиенту, и отслеживанием оплаты и т.п.?

Следует бережно относиться к использованию его времени. Менеджер по продажам должен заниматься именно продажами и ничем иным!



## Анализ рекламных каналов

Только после «наведения порядка в доме» следует переходить к вопросам продвижения. Ведь продвижение практически всегда связано с затратами.

У вас может быть несколько рекламных каналов, которые различаются по своим целевым аудиториям, по уровню их охвата, по стоимости размещения и по многим другим параметрам. Каким из них следует заняться в первую очередь?

Для начала рассчитайте стоимость привлечения одного потенциального клиента для каждого из этих каналов (кстати, если у вас нет учета потенциальных клиентов по каналам обращения, самое время его ввести). Скорее всего, результаты будут очень разные. Начать нужно с того канала, где стоимость привлечения ниже – эффект от этих вложений будет больше.

## Вопросы для анализа рекламного канала:

- Какую именно ценность он предлагает нашим клиентам?
- Учитывается ли при работе с ним, что не все клиенты готовы к покупке сразу?
- Наша реклама, подаваемая через этот канал, направлена на продажу предложения ценности или на начало отношений?

В случае если ваш бизнес предполагает долгосрочные продажи, реклама должна работать на начало отношений; если же ваш продукт можно продавать сразу, «здесь и сейчас», то в рекламных материалах лучше задействовать предложение ценности.

Для большинства бизнесов самый дешевый канал продвижения – интернет. Соответственно, прежде всего нужно увеличить отдачу от размещения в интернете. А ваше главное представительство в нем – это сайт компании.

- Какова на нем конверсия посетителей в покупателей?

Ее уровень может находиться в пределах от доли процента до нескольких процентов. Влияют на это главным образом три элемента: тексты, дизайн, навигация. За счет их улучшения вполне возможно увеличить продажи в несколько раз. Причем для этого не придется тратить дополнительные деньги на усиление продвижения самого сайта.

Конечно, конверсия зависит и от приводимой на сайт аудитории. Если есть сомнения в ее качестве, то для точного определения конверсии лучше будет привести целевую аудиторию с помощью контекстной рекламы.

А что касается уже упомянутого вопроса продвижения самого сайта, то среди множества способов такой работы начинать анализ также следует с тех, которые имеют наименьшую стоимость привлеченного клиента. Сосредоточив усилия на них, мы получим и большую отдачу. Разберитесь с одним каналом (например, SEO) и переходите к следующему (например, баннерной рекламе).

Работа с офлайн-каналами происходит аналогично.

Кроме того, необходимо провести анализ имеющихся на рынке, но не используемых компанией каналов продвижения и решить, нужно ли их использовать.