

"Воронка продаж"

Кризис сделал продажи "узким местом" большинства компаний. Давние проблемы в организации работы отделов продаж, на которые можно было не обращать внимания во время экономического бума, для многих стали вопросом выживания бизнеса в новых условиях. Эта статья рассказывает о том, как эффективно управлять сбытом с помощью одного из ключевых инструментов – воронки продаж.

Практически во всех компаниях существуют свои "воронки продаж", начинающиеся с поиска потенциальных клиентов и заканчивающиеся их превращением в покупателей в ходе реализации продукции и послепродажного обслуживания. Однако далеко не везде этот процесс согласован с бизнес-стратегией, формализован, оптимизирован и управляем.

Как работает воронка продаж

Рассмотрим воронку продаж на уровне рядового менеджера. Обычно перед ним стоят цели продаж в денежном выражении в виде месячных и годовых планов. Должностная инструкция вменяет ему в обязанности поиск перспективных клиентов, создание бизнес-возможностей и заключение сделок. Как же должна быть организована его ежедневная работа, чтобы планы были выполнены?

Начнем с мотивации. Во-первых, менеджер должен воспринимать планы продаж как реально выполнимые. Во-вторых, ожидаемая сумма доходов в виде оклада и комиссионных должна заставить менеджера "шевелиться".

Теперь немного арифметики. Сколько менеджеру необходимо привлечь перспективных клиентов, чтобы выполнить годовой план, с учетом того, что не все потенциальные клиенты станут покупателями?

Для ответа на этот вопрос нужно знать его коэффициент успешного закрытия сделок и среднюю сумму сделки. Обычно коэффициент закрытия сделок берут из истории работы менеджера. Для новичка можно использовать показатели сотрудников или средние по отделу продаж.

Предположим, что каждый двадцатый перспективный клиент становится покупателем. Тогда коэффициент закрытия сделок будет равен 1/20 (0,05). Среднюю сумму сделки возьмем для примера на уровне 30 000 грн. При годовом плане продаж 1 800 000 грн. необходимо сделать покупателями 60 перспективных клиентов. Однако, учитывая коэффициент успешного закрытия сделок, общее количество перспективных клиентов, с которыми нужно будет провести работу (которые должны попасть в воронку продаж), должно составить $60 \times 20 = 1200$.

Таблица 1.

Показатель	Базовый вариант	Увеличение средней суммы сделки	Увеличение коэффициента успешных сделок
Годовой план продаж, тыс. грн.	1 800	1 800	1 800
Средняя сумма сделки, тыс. грн.	30	40	30
Количество сделок (покупателей), шт.	60	45	60
Коэффициент закрытия сделок	0,05	0,05	0,1
Количество перспективных клиентов, шт.	1200	900	600

При 230 рабочих днях в году в воронку продаж ежедневно должно попадать в среднем $1200 / 230 = 5,22$ перспективных клиента. При 21 рабочем дне в месяц ежемесячно в воронку должно попадать 110 потенциальных клиента, 6 из которых должны стать покупателями. Следует отметить, что увеличение средней суммы сделки и/или повышение коэффициента закрытия сделок уменьшит количество перспективных клиентов, требуемое для выполнения плана, и будет показателями роста эффективности работы менеджера (см. таб. 1).

Условно принятие клиентом решения о покупке можно разделить на пять последовательных этапов: неосведомленность, информированность, заинтересованность, желание и приобретение (рис. 1). Это и есть одним из наиболее общих форматов воронки продаж. Слово "воронка" используется потому, что на начальных этапах количество потенциальных клиентов и потенциал их закупок обычно больше, чем на последующих, из-за практически неизбежных "потерь" в процессе работы менеджера по продажам.

Рис. 1. Воронка продаж



Для продавца – каждый элемент воронки это конкретные задачи, результат которых – изменение отношения клиента к продуктам и услугам компании и "перевод" его на следующий уровень – вплоть до покупки.

Итак, первая стадия - "**неосведомленность**". Главная задача продавца – найти контакт и "вступить в связь" с целевой аудиторией, ничего еще не знающей о вашей компании и/ или ее продуктах. То есть, продавец должен сформировать базу контактов, собрав их из различных источников: Интернета, деловых изданий, "желтых страниц", выставок, семинаров, специализированных баз данных и т.д. Затем специалисты по продажам зачастую занимаются "холодным" обзвоном клиентов. Однако для первого знакомства могут быть эффективнее другие мероприятия: традиционная реклама, рассылки рекламно-информационных материалов по электронной и обычной почте, участие в выставках, семинары, брифинги, презентации, рекламно-информационные материалы в СМИ. Здесь продавцу может понадобиться помощь отдела маркетинга (если он есть в компании), хотя многое можно сделать силами отдела продаж.

Этап второй – "**осведомленность**". После первых эффективных контактов с вашей компанией потенциальные клиенты должны осознать, хотя, возможно, и без полной уверенности, что у них есть проблема, которую нужно решать, и что ваша компания готова им в этом помочь. Здесь им нужно будет донести более детальную и обширную информацию. Инструменты продавца на данном этапе – Интернет-оповещения, листовки, статьи, рассылка электронных сообщений, телемаркетинга, те же "холодные" звонки, но уже повторные, более индивидуализированные.

Третий этап – "**интерес**". Ваши клиенты из "потенциальных" становятся "перспективными". Они уже осознают проблему и изучают возможности ее решения. Задача продавца – убедить клиента, доказать ему, что ваше решение – оптимальное. На этой стадии продавцы используют демонстрационные мероприятия, презентации, переписку с клиентом. Предпочтительны – прямые коммуникации.

Четвертый этап – "**желание**". На стадии "желания" клиент ищет наилучший способ решения своих проблем. Вы же прилагаете все усилия, чтобы отразить его возражения, демонстрируете преимущества своего продукта перед конкурентами, представляете хорошо продуманное предложение и заключаете сделку. Чтобы найти перспективных клиентов на стадии интереса также используются демонстрационные мероприятия, рассылка электронных сообщений и "холодные" звонки. Упорная работа менеджера по продажам на этой стадии повышает коэффициент заключения сделок.

Стадия "**покупка**" - выполнение обязательств по контракту – поставка товаров/ предоставление услуг и их полная оплата. Помимо получения комиссионных, продавцу на этой стадии есть смысл запросить у покупателя рекомендации или отзывы для привлечения новых перспективных клиентов.

Теория разбитых окон

24 мая 2012 г.

23:09

Как бороться с преступностью?

В 1980-х годах Нью-Йорк представлял собой адский ад. Там совершалось более 1 500 тяжких преступлений КАЖДЫЙ ДЕНЬ. 6-7 убийств в сутки. Ночью по улицам ходить было опасно, а в метро рискованно ездить даже днем. Грабители и попрошайки в подземке были обычным делом. Грязные и сырые платформы едва освещались. В вагонах было холодно, под ногами валялся мусор, стены и потолок сплошь покрыты граффити.

Вот что рассказывали о нью-йоркской подземке:

"Выстояв бесконечную очередь за жетоном, я попытался опустить его в турникет, но обнаружил, что монетоприемник испорчен. Рядом стоял какой-то бродяга: поломав турникет, теперь он требовал, чтобы пассажиры отдавали жетоны лично ему. Один из его дружков наклонился к монетоприемнику и вытаскивал зубами застрявшие жетоны, покрывая все слюнями. Пассажиры были слишком напуганы, чтобы пререкаться с этими ребятами: "На, бери этот чертов жетон, какая мне разница!" Большинство людей миновали турникеты бесплатно. Это была транспортная версия дантова ада".

Город был в тисках самой свирепой эпидемии преступности в своей истории.

Но потом случилось необъяснимое. Достигнув пика к 1990-му году, преступность резко пошла на спад. За ближайшие годы количество убийств снизилось на 2/3, а число тяжких преступлений – наполовину. К концу десятилетия в метро совершалось уже на 75 % меньше преступлений, чем в начале. По какой-то причине десятки тысяч психов и гопников перестали нарушать закон.

Что произошло? Кто нажал волшебный стоп-кран и что это за кран?

Его название – "Теория разбитых окон". Канадский социолог Малкольм Гладуэлл в книге "Переломный момент" рассказывает:

"Разбитые окна" — это детище криминалистов Уилсона и Келлинга. Они утверждали, что преступность — это неизбежный результат отсутствия порядка. Если окно разбито и не застеклено, то проходящие мимо решают, что всем наплевать и никто ни за что не отвечает. Вскоре будут разбиты и другие окна, и чувство безнаказанности распространится на всю улицу, посылая сигнал всей округе. Сигнал, призывающий к более серьезным преступлениям".

Гладуэлл занимается социальными эпидемиями. Он считает, что человек нарушает закон не только (и даже не столько) из-за плохой наследственности или неправильного воспитания. Огромное значение на него оказывает то, что он видит вокруг. Контекст.

Нидерландские социологи подтверждают эту мысль. Они провели серию любопытных экспериментов. Например, такой. С велосипедной стоянки возле магазина убрали урны и на рули велосипедов повесили рекламные листовки. Стали наблюдать – сколько народа бросит флаеры на асфальт, а сколько постесняется. Стена магазина, возле которого припаркованы велосипеды, была идеально чистой.

Листовки бросили на землю 33% велосипедистов.

Затем эксперимент повторили, предварительно размалевав стену бессодержательными рисунками.

Намусорили уже 69 % велосипедистов.

Но вернемся в Нью-Йорк в эпоху дикой преступности. В середине 1980-х в нью-йоркском метрополитене поменялось руководство. Новый директор Дэвид Ганн начал работу с... борьбы против граффити. Нельзя сказать, что вся городская общественность обрадовалась идее. "Парень, займись серьезными вопросами – техническими проблемами, пожарной безопасностью, преступностью... Не трать наши деньги на ерунду!" Но Ганн был настойчив:

"Граффити — это символ краха системы. Если начинать процесс перестройки организации, то первой должна стать победа над граффити. Не выиграв этой битвы, никакие реформы не состоятся. Мы готовы внедрить

новые поезда стоимостью в 10 млн. долларов каждый, но если мы не защитим их от вандализма – известно, что получится. Они продержатся один день, а потом их изуродуют".

И Ганн дал команду очищать вагоны. Маршрут за маршрутом. Состав за составом. Каждый чертов вагон, каждый божий день. "Для нас это было как религиозное действо", — рассказывал он позже.

В конце маршрутов установили моечные пункты. Если вагон приходил с граффити на стенах, рисунки смывались во время разворота, в противном случае вагон вообще выводили из эксплуатации. Грязные вагоны, с которых еще не смыли граффити, ни в коем случае не смешивались с чистыми. Ганн доносил до вандалов четкое послание.

"У нас было депо в Гарлеме, где вагоны стояли ночью, — рассказывал он. — В первую же ночь явились тинейджеры и заляпали стены вагонов белой краской. На следующую ночь, когда краска высохла, они пришли и обвели контуры, а через сутки все это раскрашивали. То есть они трудились 3 ночи. Мы ждали, когда они закончат свою "работу". Потом мы взяли валики и все покрасили. Парни расстроились до слез, но все было покрашено снизу доверху. Это был наш мэссидж для них: "Хотите потратить 3 ночи на то, чтобы обезобразить поезд? Давайте. Но этого никто не увидит"...

В 1990-м году на должность начальника транспортной полиции был нанят Уильям Браттон. Вместо того, чтобы заняться серьезным делом — тяжкими преступлениями, он вплотную взялся за... безбилетников. Почему? Новый начальник полиции верил — как и проблема граффити, огромное число "зайцев" могло быть сигналом, показателем отсутствия порядка. И это поощряло совершение более тяжких преступлений. В то время 170 тысяч пассажиров пробирались в метро бесплатно. Подростки просто перепрыгивали через турникеты или прорывались силой. И если 2 или 3 человека обманывали систему, окружающие (которые в иных обстоятельствах не стали бы нарушать закон) присоединялись к ним. Они решали, что если кто-то не платит, они тоже не будут. Проблема росла как снежный ком.

Что сделал Браттон? Он выставил возле турникетов по 10 переодетых полицейских. Они выхватывали "зайцев" по одному, надевали на них наручники и выстраивали в цепочку на платформе. Там безбилетники стояли, пока не завершалась "большая ловля". После этого их провожали в полицейский автобус, где обыскивали, снимали отпечатки пальцев и пробивали по базе данных. У многих при себе оказывалось оружие. У других обнаружилось проблемы с законом.

"Для копов это стало настоящим Эльдorado, — рассказывал Браттон. — Каждое задержание было похоже на пакет с поп-корном, в котором лежит сюрприз. Что за игрушка мне сейчас попадется? Пистолет? Нож? Есть разрешение? Ого, да за тобой убийство!.. Довольно быстро плохие парни поумнели, стали оставлять оружие дома и оплачивать проезд".

В 1994 году мэром Нью-Йорка избран Рудольф Джулиани. Он забрал Браттона из транспортного управления и назначил шефом полиции города. Кстати, в Википедии написано, что именно Джулиани впервые применил Теорию разбитых окон. Теперь мы знаем, что это не так. Тем не менее, заслуга мэра несомненна — он дал команду развить стратегию в масштабах всего Нью-Йорка.

Полиция заняла принципиально жесткую позицию по отношению к мелким правонарушителям. Арестовывала каждого, кто пьянствовал и буянил в общественных местах. Кто кидал пустые бутылки. Разрисовывал стены. Прыгал через турникеты, кланчил деньги у водителей за протирку стекол. Если кто-то мочился на улице, он отправлялся напрямиком в тюрьму.

Уровень городской преступности стал резко падать — так же быстро, как в подземке. Начальник полиции Браттон и мэр Джулиани объясняют: "Мелкие и незначительные, на первый взгляд, проступки служили сигналом для осуществления тяжких преступлений".

Цепная реакция была остановлена. Насквозь криминальный Нью-Йорк к концу 1990-х годов стал самым безопасным мегаполисом Америки. Волшебный стоп-кран сработал.