

КАК ОРГАНИЗОВАТЬ АНАЛИЗ И ОПЕРАТИВНЫЙ КОНТРОЛЬ ПРОДАЖ В КОМПАНИИ

Наши спикеры рассказывают, как отслеживать движение клиента по различным стадиям воронки продаж, как увеличивать конверсию продаж, контролировать выполнение планов, их продвижение по воронке продаж, какие инструменты нужны для сбора, анализа и обработки данных о продажах.



Виктор Лаврентьев,

генеральный директор проектно-строительной компании «Стадия П»

– В эпоху информационных технологий и цифровой экономики способность эффективно анализировать продажи и контролировать оборот продукции становится решающим фактором успеха для многих компаний. Понимание того, что происходит в вашем бизнесе в реальном времени, позволяет принимать обоснованные решения и оперативно реагировать на изменения.

Анализ продаж и контроль оборота продукции — это не просто набор инструментов или процедур. Это фундамент, на котором строится успешный бизнес. Для организации контроля продаж важны следующие факторы:

- качество данных;
- аналитические инструменты;
- регулярность проведения анализа;
- коммуникация внутри команды.

Качество данных

Ключ к эффективному анализу — это качественные данные. Начните с определения ключевых показателей эффективности (KPI), которые необходимо отслеживать. Это могут быть объемы продаж, посещаемость сайта, конверсия и др.

Аналитические инструменты

Такие инструменты, как CRM-системы и BI-платформы, обрабатывают собранные данные, преобразуя их в информацию, на основе которой можно принимать обоснованные решения. На рынке существует достаточно CRM-систем, каждая с уникальными функциональными особенностями, которые могут быть адаптированы под специфику вашего бизнеса.

В рейтинг лучших CRM-систем 2023 г. входят следующие:

- **АмоCRM** — работает в облаке, поэтому не нуждается в мощном аппаратном обеспечении. Дополнительно имеется IP-телефония, возможность подключать новые плагины, открытый API. Информация о продажах доступна в удобной для восприятия форме;
- **Битрикс 24** — самый крупный игрок на рынке. Некоторые аналитики говорят о том, что он занимает 43 % всего рынка. Система разрабатывается компанией «1С», поэтому продукция может работать в связке с другими программными решениями того же вендора;
- **Мегаплан** — первоначально проект задумывался как функциональный планировщик задач, который предназначался для IT-специалистов. Спустя время проект расширился для полноценной CRM. Пользователи получают инструментарий для сопровождения продаж, контроля сотрудников, сквозной чат и многое другое;
- **SberCRM** — новая CRM российского производства, входит в экосистему Сбера;
- **RetailCRM** — решение предназначено преимущественно для интернет-магазинов, поэтому позволяет легко работать с заказами. Присутствует возможность легкой интеграции с социальными сетями.

В качестве рекомендуемых также могу назвать **ClientBase, Простой бизнес, A2B, Brizo, Planfix**.

Выбор CRM-системы зависит от многих факторов, включая специфику вашего бизнеса, бюджет и требования к функциональности. Поэтому перед выбором рекомендуется провести тщательный анализ и, возможно, протестировать несколько систем для наилучшего соответствия вашим нуждам.

Регулярность проведения анализа

Составлять и анализировать отчеты нужно регулярно, чтобы у руководителей всегда была актуальная информация.

Коммуникация внутри команды

Нельзя недооценивать важность коммуникации внутри команды. Оперативные совещания позволяют делиться данными, обсуждать проблемы и искать пути их решения.

В современном мире способность оперативно анализировать данные и реагировать на изменения рынка может стать решающим конкурентным преимуществом. Главное здесь — не технологии, а люди, которые используют эти технологии.

Взаимодействие, обмен знаниями и командная работа — вот истинные двигатели прогресса в области аналитики продаж.



Александр Высоцкий,
генеральный директор компании Visotsky Inc.

— Как любое другое отделение, отдел продаж — это четкая структура. Она требует не только качественного продукта, но и внутренней организованности.

В плане развития отдела мы обязательно указываем количество и качество продаж.

В Business Booster к началу отчетного года мы просчитываем доход, который должен принести отдел продаж. Учитывается, что компания должна вырасти. План продаж разрабатывается исходя из того, сколько консультантов смогут заниматься предоставлением услуг клиентам.

Отталкиваясь от этих данных, мы рассчитываем, сколько продаж основного продукта нам нужно сделать.

Дополнительно анализируем воронку продаж, чтобы понять, сколько назначить консультаций и сколько продать вводных продуктов. План согласовываем с коллегами, занимающимися маркетингом и продвижением. Это тактическое планирование.

Важный момент — стратегия владельца. Если в компании задуман рост в три раза за год, отделу продаж нужно скорректировать планы с учетом стратегии. Возможно, стать инициатором изменения продуктовой линейки. Производство обязательно должно быть к этому готово, отдел продаж должен получить от них подтверждение.

Обязательно смотрим на конверсию, стремимся к росту. Делаем отчет по каждому продукту, чтобы понять, как увеличить конверсию. Для этого формируем план развития, каждые два месяца пересматриваем скрипты, прослушиваем и анализируем разговоры продавцов. Это нужно делать на регулярной основе.



Алла Цытович,
отельер, бизнес-консультант

– В продажах всегда должен быть управленческий учет определенного формата, чтобы следить за объемами продаж (сколько денег пришло, сколько подписано контрактов) и видеть воронку продаж от самого первого контакта клиента с вашей компанией.

Обычно воронки продаж определяют от 4 до 10 стадий контакта клиента с компанией. Первый — заход на сайт, далее — поиск по сайту, затем — кнопка «Купить» или «Оставить заявку». Этому клиенту звонят из службы поддержки и выясняют, какой продукт его интересует: оператор уточняет товар для продажи, наличие его на складе и отправляет товар на доставку и оплату.

Это один возможный вариант. Маркетологи называют такое отслеживание движений клиента по воронке продаж картой поведения клиента. Крупные компании обязательно отслеживают движения клиента. Объяснить это просто: переход от одной стадии к другой должен быть настолько гладким и понятным клиенту, чтобы он не задерживался на промежуточных стадиях и не отказывался, не уходил.

Есть вариант, когда клиент оставляет заказ, например, на игрушку. Ему перезванивает сотрудник отдела продаж и объясняет, что игрушки нет на складе. Такое бывает, так как иногда информация на сайте обновляется медленно.

При плохо тренированном сотруднике продаж и плохо выстроенной системе клиент в этом случае уходит. Чтобы удержать клиента, нужно предложить ему альтернативу. Сотрудник отдела продаж должен предложить замену — похожий товар, чтобы покупка состоялась. Примерно так устроены все воронки продаж в ритейле, в розничных магазинах.

Чуть по-другому устроена воронка в B2B-бизнесе, где вся работа идет через CRM (например, Bitrix) и фиксируется каждая стадия взаимодействия с клиентом от первого контакта, созвона.

Все знают, что при звонке ничего нельзя продать, кроме встречи. Продавать продукт при звонке в B2B категорически нельзя, продукт сложный, это не делается по телефону. Далее идет встреча, затем — коммерческое предложение, его обсуждение, подстройка под клиента. Клиент дает согласие на оформление договора, вы оформляете договор, клиент вносит правки, подписывает и платит.

Очень важно учитывать в CRM все эти стадии, чтобы клиент не отвалился. Считаются также оценки конверсии. Тут мы подходим непосредственно к экономическому учету — оценке конверсии перехода от одной стадии к другой по каждой стадии воронки продаж.

Есть общепринятый на рынке benchmark, то есть средние по рынку значения этой конверсии. Если, к примеру, вы ведете рассылку предложения холодной аудитории, то откликнется не более 2 %. Если аудитория будет потеплее, отклик будет до 10 %.

Перехожу снова к B2B. Клиент откликнулся, подбираем для него продукт и продаем. Рассылка сразу не продает продукт: с клиентом нужно поговорить. Будет еще 3–4 стадии, на которых количество клиентов будет уменьшаться.

Расскажу о типичной воронке продаж одного из моих подопечных. Мы специально считали эту воронку — составили инструкцию.

Клиентом был бизнес B2C: компания продавала достаточно востребованные продукты для физических лиц. Руководитель раньше никогда не считал воронку продаж, а без этого управлять бизнесом невозможно.

С первых касаний клиента (когда он просто зашел на сайт или посмотрел соцсети) из 1000 человек заинтересованность показали 300 человек. До этих 300 дозвонились. После контакта осталось 30 человек. То есть из тех, кто проявил какую-то реакцию, реально был заинтересован 1 %.

До встречи дошло 15 человек, 10 человек дошло до стадии предложения, из 10 только 6 купили. То есть из 1000 пришедших на сайт купили 6. Это 0,6 % — негативный, низкий показатель. Плохая воронка продаж, когда клиенты теряются на каждой стадии.

От первого контакта до получения денег проходит время. Клиент не покупает секундно. Это бывает только с продуктами мгновенного спроса, но, как правило, 90 % продаваемого — это не те продукты, которые нужно купить срочно. Срочно покупают кондиционеры в жаркое лето, они заканчиваются и бывают в дефиците, взлетают в цене.

В остальных категориях продуктов перед покупкой проходит несколько дней, в сфере B2B — несколько месяцев. Получается, что сегодня вы продаете клиенту, с которым контактировали месяц назад.

Если вы не сделали определенное количество действий (звонков, встреч) месяц назад, то в текущем месяце по плану у вас продаж не будет. Не позвонили сегодня — продажи в следующем месяце могут упасть в два раза. Поэтому важно контролировать воронку продаж на каждой стадии, иметь в голове образцы коэффициентов конверсии.

Если коэффициенты конверсии у вас низкие, нужно разбираться, почему они упали. Это может быть связано с бизнес-процессами, которые построены не самым клиентоориентированным образом, или тексты написаны плохо и клиента не цепляют.

Часто предприниматели просто забывают, что воронка продаж существует и ее нужно отслеживать, не понимают, что делать, если воронка продаж не такая, какую они ожидали.

В примере, который я привела, каждую стадию воронки продаж необходимо исследовать и выяснить, почему из 1000 контактов только 300 проявили интерес.

Если клиенты начинают уходить на последних стадиях, это значит, что в компании плохо работают сотрудники отдела продаж: общаются с клиентом неграмотно, плохо отрабатывают возражения. За всем этим можно следить в CRM, B2C, B2B.

Сейчас очень популярна система «Битрикс», которая хорошо выстраивает процессы и следит за воронкой продаж. Эта система может отслеживать действия менеджеров — когда позвонил, что сказал.

Отчетность должна ложиться на стол руководителя отдела продаж или руководителя компании. И ежемесячный отчет о прибылях и убытках. Однако для оперативного управления этого мало: когда в конце месяца план продаж не выполняется или растут расходы, исправлять данные может быть поздно. Это уже свершившийся факт.

Директор по продажам должен ежедневно сравнивать план с фактом, контролировать выполнение планов, их продвижение по воронке продаж. Это позволит следить за запасом клиентов на следующие месяцы. Так что каждое утро начальнику отдела продаж на стол должен попадать отчет, выгруженный из CRM в виде экселевской таблицы, который позволяет сравнить для каждого офиса/сотрудника/отдела продаж план с фактом на день.

Увидев непорядок на ранних стадиях, ситуацию можно исправить. Для этих целей есть технологии и приемы.

В отделении офиса продаж компании (если мы говорим о рознице) советую проводить каждый день два совещания — утром и вечером. План и факт.

Руководители более высокого уровня проводят с руководителями филиалов/отделений ежедневное селекторное совещание, чтобы проверить выполнение плана. В ходе совещания можно назначить передачу опыта отстающим. Более успешные продавцы могут помочь с устранением ошибок, посмотреть, что можно поменять в работе неэффективного коллеги.

Чтобы иметь ежедневный и еженедельный отчеты о продажах, нужно сделать декомпозицию плана продаж.

Любая компания работает по финансовой модели, бюджету, также есть план продаж на месяц. Этот план нужно разбить по отделениям, чтобы у каждого была своя часть плана. Внутри отделения план разбивается по сотрудникам. У каждого есть свой план продаж. Тогда будет легко сравнивать план с фактом.

Если у вас план не разбит по сотрудникам, вы не будете понимать, кто у вас выполнил и не выполнил план, кто хорошо продает, а кто отстаёт.

План ставят не только в сумме денег, но и в штуках продаж. Потому что иногда продавец не может влиять на цену. Есть фиксированная цена, например, на игрушку. Продавец не может повлиять на клиента и его выбор.

В этом случае сотрудник отдела продаж может только допродать что-то, что подходит к вещи, которую заказал клиент. Тут можно прописать скрипты, к какому товару можно предложить дополнительный товар.

Так что более показательным будет план продаж в штуках, чем план продаж в сумме денег.

В крупных организациях план продаж в рублях часто выстроен на отдел, а по сотрудникам план стоит в штуках. Даже когда они продают что-то небольшое, то выполняют план по штукам. Если мы говорим про отчетность в продажах, то помните о деньгах и штуках.

План должен быть рассчитан и доведен до сотрудников. Иногда под роспись, чтобы за невыполнение плана можно было применять санкции.

Чтобы отчетность работала, нужно провести много управленческих процедур.

Материалы подготовила **Марина Сипатова**,
Нижегородское журналистское агентство «SS20»