


Алексей СИВКО,
бизнес-тренер

- 
- Скажите, пожалуйста, куда мне отсюда идти?
- А куда ты хочешь попасть? – ответил Кот.
- Мне все равно, – сказала Алиса.
- Тогда все равно, куда и идти, – заметил Кот.
- Только бы попасть куда-нибудь, – пояснила Алиса.
- Куда-нибудь ты обязательно попадешь, – сказал Кот. – Нужно только достаточно долго идти.

Льюис Кэрролл.
«Алиса в стране чудес»

Как увидеть точки роста в бизнесе

Одними из неотъемлемых свойств живых организмов являются рост и развитие. Чтобы бизнес был живым, важно также постоянно находить его точки роста, стремиться реализовывать их и развиваться. Поговорим про инструменты для регулярной диагностики и определения узких мест и проблемных зон в маркетинге и продажах. С их помощью я уже несколько лет помогаю своим клиентам находить точки роста, а затем увеличивать продажи и бизнес.

Аудит, который я провожу, состоит из исследования четырех направлений:

- Клиенты
- Конкуренты
- Команда
- Система

Берите на вооружение предлагаемые мной практики и адаптируйте под себя.

1. ИССЛЕДУЙТЕ СВОИХ КЛИЕНТОВ

Генри Форд говорил: «Зарплату платит не работодатель – он только распоряжается деньгами. Зарплату платит клиент».

Исследовать клиентов можно с помощью простого телефонного опроса, причем цель опроса не просто задать вопросы, а разговорить клиента. Вопросы помогают копнуть глубже.

Обычно я исследую 4 категории:

1. Клиент интересовался, но не купил

В данной категории один из первых вопросов это «актуален ли интерес/желание купить сейчас?». Удивительно, но, по моему опыту, от 5 до 25% клиентов отвечали «да, актуально». То есть менеджер поставил крест на клиенте (контакт отдал в исследование), при этом желание купить сохранилось...

Трансформация процесса продажи и качественной доработки сделки помогут привлечь от 5 до 25% клиентов.



	1. Откуда о нас узнали?	2. Если не секрет то сколько вариантов сравнивали при выборе?	3. А что для Вас было важно при выборе?	4. Что повлияло на решение купить именно у нас?	5. Что на Ваш взгляд стоит улучшить в нашей работе?	Благодарю Вас за уделенное время, а так же за то что работаете с нами! Всего доброго!
1	Контакт					
2	9937 интернет	Более пяти вариантов				
3	7902 интернет/свои нашла	нас				
6	7944 интернет/свои нашла	нас				
7	7993 по рекомендации	только мы				
9	8918 интернет	один вариант				
10	7981 магазин	не поинтересовался				

В исследовании этой группы полезные вопросы для анализа: сколько вариантов сравнивали, у кого по итогу и почему купили. Понимание этих критериев поможет усилить предложение, ведь работать нужно от клиента и его потребностей.

2. Был интерес и купил

Если предыдущая категория подсказывала слабые стороны, то эта подсветит сильные. Сколько вариантов сравнивали? Почему именно вы? Что понравилось?

На тренингах некоторые участники говорят, что ключевое – это цена... Цена, конечно, важна, но не настолько. В среднем около 50% опрошенных клиентов упоминают цену (да и то в соотношении с качеством, вернее, их понимания качества). В остальных 50% это другие причины.

Сотрудники, которые говорят, что «клиентам нужны скидки» и «у нас неконкурентные цены», – не умеют продавать ценность.



3. Покупает постоянно

Эти клиенты могут сказать многое: если они покупают у вас регулярно, это не значит, что они не делают то же самое с другими поставщиками. Большой плюс исследования этой категории – они знают хорошо вашу компанию. Обычно вопросы связаны с оценкой от 1 до 10 различных служб, но важен не только ответ – оценка. Важнее уточнение, почему именно такая оценка или чего не хватает до более высокой. Вопрос «насколько готовы порекомендовать» позволяет вычислить индекс NPS (Net Promoter Score) или индекс потребительской лояльности.

4. Перестал покупать (стал покупать меньше)

Причины, по которым клиенты уходят, могут быть разные. Одно дело, когда клиент прекращает деятельность, другое – уходит к конкуренту. И в первом и во втором случае должны быть разные варианты решений. Полезны вопросы: с кем нача-

ли работать, по какой причине, что нам нужно сделать, чтобы возобновить сотрудничество...

Один из самых частых выводов и рекомендаций, которые потом принимает клиент, – такие опросы клиентов нужно делать регулярно!

2. ИССЛЕДУЙТЕ КОНКУРЕНТОВ

Если ты хочешь быть лучше остальных, то приготовься делать то, что остальные не хотят делать.
Майкл Фелпс, 23-кратный олимпийский чемпион

Многие говорят, что от конкурента нужно отстраиваться,

делать что-то другое. С одной стороны – да, а с другой...

Нужно делать то, что делают конкуренты хорошо, повторять это еще лучше, а только потом отстраиваться.



Обычно я работаю по следующему алгоритму:

1. Определить ближайших конкурентов для исследования. Пусть это будут те, с которыми чаще пересекаетесь: подскажут как толковые менеджеры по продажам, так и клиенты из предыдущего опроса.
2. Изучить сайт, позиционирование на рынке.
3. Коммуникации в роли их потенциального клиента. Очень важно проанализировать первые касания, насколько оперативно и грамотно работают.

Кейс

Недавно закончил аудит продаж для своего клиента – поставщика группы товаров и производителя собственной торговой марки. Ниша высоко конкурентная как для поставщиков, так и для торговых точек.

Я под видом предпринимателя, планирующего открыть розничный магазин по продаже специализированной группы товаров, обратился к конкурентам-поставщикам, достаточно крупным игрокам на рынке.

Удивительно то, что из четырех сработали хорошо только одни... Они оперативно ответили мне, рассказали про условия, сбросили прайс.

В трех других случаях:

- Компания X (на сайте которой написано, что они являются «лидерами отрасли»)

На сайте только один телефон. Звонил дважды – никто не ответил и не перезвонил.



На следующий день написал на e-mail. Ответили только через неделю...

● *Компания Y*

На сайте есть форма, собирающая контакты: хотите быть нашим партнером? Я отправил свои данные – никто не перезвонил...

На следующий день позвонил сам, мне сказали, что со мной свяжется торговый представитель. Звонок был только на следующий день.

● *Компания Z*

На сайте есть чат – написал в него. Видно было, что подключился оператор или диалог был распределен... но никто не ответил в течение суток... На следующий день я позвонил, мне рассказали кратко условия и передали контакт торговому представителю. В этот же день он со мной связался и проконсультировал более подробно.

Первое касание с клиентом – это ваша репутация. Она проверяется не словами или декларированием на сайте, а делом.

Кейс

Однажды по просьбе своего заказчика делал закупку у крупной образовательной платформы в СНГ. Самым интересным были их доработки со мной после пробных уроков. После аудита лучшие практики я помог клиенту внедрить в свой бизнес.

4. Продолжение связи вплоть до почти «покупки».

3. ИССЛЕДУЙТЕ КОМАНДУ

В данном исследовании можно проанализировать 2 направления работы команды: привлечение новых клиентов и удержание существующих.

Способы могут быть различными, зависит от компетенций проводящего аудит и возможностей компании:

1. *Проанализируйте записи разговоров с клиентами.*

Если у вас до сих пор не настроена телефония, то считайте – это сигнал, что уже давно пора. Фиксация разговора не только повышает ответственность сотрудника, но и позволяет проводить работу над ошибками.

Исследуйте, насколько качественно сотрудник коммуницирует с клиентом: соблюдает ли этапы продаж, умеет ли доносить ценности и обрабатывать возражения, обладает ли достаточной уверенностью и компетентностью... Список можно продолжать долго.

2. *Проанализируйте переписки.*

С каждым днем коммуникаций в мессенджерах с клиентами становится больше. В продажах и переговорах через переписку есть определенные правила, которым обязательно нужно следовать.

3. *Посмотрите, как ведут CRM*

Если в ведении CRM бардак – значит и в голове со-





трудника и его работе с клиентом так же. Обратите внимание на следующее: фиксируются ли все коммуникации, ставятся ли планы и задачи по клиентам? Насколько регулярно выполняются без просрочки?

4. *Задействуйте тайного покупателя.*

Тайный покупатель позволит смоделировать различные ситуации с менеджерами. Когда я выступаю в роли тайного покупателя, я в основном играю простого и «хорошего» клиента. Но, к сожалению, даже таким не все могут продать...

5. *Проанализируйте навыки и цифры.*

Составьте список навыков, которыми должны обладать ваши сотрудники, и оцените их от 1 до 10. Определите среднюю оценку. Далее полезно будет сравнить полученные результаты с цифрами продаж: выполнение планов, конверсий, активностью. Если у сотрудника хорошо развиты навыки, но он не дотягивает по показателям, то вопрос либо в его переоценке, либо в отсутствии целей (он на грани выгорания), либо в недостатке системы продаж с нужными инструментами. А если у сотрудника плохо развиты навыки и показатели не очень... нужен ли он вам?

Конечно, мало провести исследование, важно после этого провести анализ и работу над ошибками. И чтобы было что требовать – нужно научить, а чтобы было понимание чему научить – нужны регламенты и описания (об этом в исследовании следующего направления).

4. ИССЛЕДУЙТЕ СИСТЕМУ

На этом этапе я чаще всего провожу интервью с руководителем и изучаю необходимые цифры. Поделюсь тем, на что обращать внимание при исследовании элементов системы продаж и сервиса.

Элемент системы	Акценты и вопросы
Клиентская база	Как ведется и собирается клиентская база? На какие сегменты подразделяется? Какие предложения есть каждому сегменту?
Планирование	Как формируются планы продаж по привлечению новых и развитию текущих клиентов? Как собираются прогнозы продаж? Оценка загрузки специалистов
Контроль	Какие формы контроля сотрудников существуют? Какие инструменты автоматизации используются?
Организация	Насколько подробно описаны процессы продаж и сервиса? Какие у специалистов существуют инструменты для качественных продаж? Какие существуют описанные регламенты?
Мотивация	Насколько мотивация соответствует задачам ключевого процесса продаж? Какие нематериальные мотивационные инструменты используются?
HR, обучение, адаптация, развитие	Существует и пополняется ли регулярно книга продаж/база знаний? Как устроена система обучения и адаптации новых сотрудников? Насколько выстроена система регулярного обучения специалистов? Какая система наставничества существует?
CRM	Есть ли система CRM, используется ли, учитывает ли все особенности бизнеса? Как настроены сохранения всех коммуникаций специалиста с клиентом (записи разговоров, переписки и пр.)?
Воронка продаж	Существует ли описанная воронка продаж и воронка развития текущих клиентов? Какие задачи и в какие сроки описаны на каждом этапе воронки? Какая конверсия на каждом этапе?

Чаще всего после ответов становится понятно, в чем именно необходимо расти и как именно я, как бизнес-тренер и консультант, могу помочь.

Ошибки

Подведем итоги. Аудит продаж и сервиса должен быть регулярным – это как визит к стоматологу. Если все делать вовремя, заниматься профилактикой и вовремя лечить с помощью профессионала – будет не больно и ничего не нужно будет «вырывать».

Я уверен, что предложенные исследования, адаптированные под ваш бизнес, помогут найти конкретные точки роста. Не исключаю, что многие из читателей знают, где именно нужно расти, но... не делают этого.

Мой вердикт таков: ключевая точка роста любого бизнеса – это собственник/руководитель и его мозги. Работайте над собой, и пусть у вас все получится!