

Тема 8 ТЕХНОЛОГИЯ “ВОРОНКА ПРОДАЖ”

1. Технология

“ВОРОНКА ПРОДАЖ”

2. Принципы построения

“ВОРОНКИ ПРОДАЖ”

3. Чем полезна

“ВОРОНКА ПРОДАЖ”

Технология “ВОРОНКА ПРОДАЖ” (Sales Funnel или Sales Pipeline) была создана консалтинговой компанией MillerHeiman (www.millerheimen.com).

В России она подробно описана в работах бизнес-консультанта Яна Вирлова (www.5022702)

Эффективность системы продаж должна быть эффективной

Современный экономический словарь даёт нам следующее определение эффективности:

Эффективность — результативность процесса, операции, проекта, определяемая как отношение результата к затратам, расходам, обусловившим, обеспечившим его получение.

В настоящее время некоторые рынки достигли той степени насыщения, что для поддержания конкурентоспособности – не говоря уже о развитии - на нём недостаточно только производить и реализовывать качественные товары и услуги. Именно поэтому эффективная деятельность торговых подразделений приобретает всё большее значение.

Адекватные планирование, организация и контроль деятельности специалистов по продажам возможны только при условии существования оптимальной системы показателей результативности.

- ◆ Под «оптимальной» в данном случае понимается система, которая должна оценивать весь процесс продаж компании.
- ◆ Перед тем, как разрабатывать систему показателей для торгового подразделения, руководителям необходимо абсолютно точно **понимать «что такое хорошо и что такое плохо» в масштабах всей организации.** Другими словами **перед отделом продаж должны быть поставлены чёткие правила игры, которые будут соответствовать целям компании с одной стороны и быть понятны самим исполнителям, с другой.**

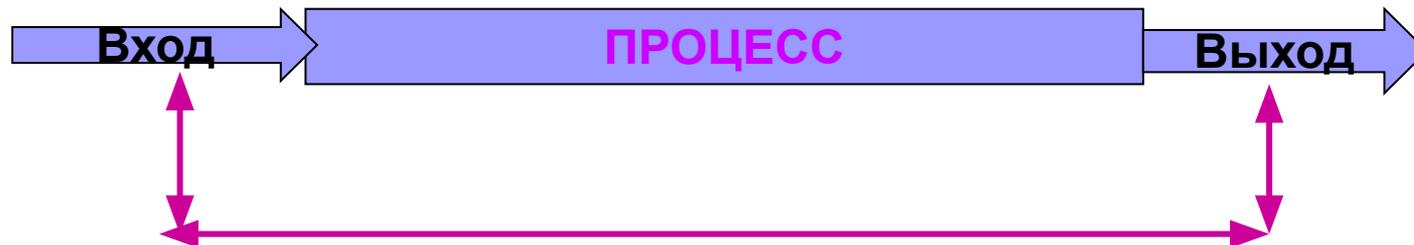
Управления продажами – управление бизнес-процессом

Управлять продажами можно сопоставляя **план (вход) с результатами продаж (выход)**. В случае рассогласования плана и результата необходимо:

- Привлечь затратные инструменты маркетинга
- Увеличить мотивацию продавца за счет бонусных систем оплаты, нанять большее количество продавцов
- Повысить эффективность персонального влияния руководителя на продавцов

- **Подход 1.** “Представление о продаже как о “черном ящике”. Работа продаж представляется загадкой. Руководители намечают цели и передают их в “черный ящик” и по факту оценивают выполнение плана. Они не управляют тем, что происходит между этими двумя событиями. Для них продажи – “черный ящик”, который дает желаемые результаты” *Джеф Талл/ “Искусство комплексных продаж”*
- **Подход 2.** Способ управления продажами, основанный на представлении продажах как о бизнес-процессе. Этот подход позволяет управлять активностью продавцов на микроструктурном уровне, нормируя и регламентируя их действия на различных этапах процесса продаж внутри “черного ящика” (звонки, встречи, переговоры, предложения, поиск клиентов, а также управлять их индивидуальными стратегиями.

- “Воронка продаж – это применение процессного подхода к управлению продажами. Хотите управлять активностью продавцов – применяйте воронку продаж, дополняя ее набором показателей (KPI)” *Ян Вирлов*
- Если КПД машины часто определяется характеристикам используемого топлива, то КПД бизнес-процессов, происходящих в воронке продаж, зависит в большей мере от того, каких клиентов продавцы “заливают в воронку”



Технология “Воронка продаж” особенно востребована в “больших” продажах (комплексные продажи), характерных для сегмента B2B

Технология “ВОРОНКА ПРОДАЖ”

- Технология “ВОРОНКА ПРОДАЖ” соотносится с микроструктурным уровнем управления отдела продаж и является эффективным инструментом для прогнозирования продаж и управления активностью продавцов внутри так называемого “черного ящика”
- Анализ персональных стратегий успешных продавцов позволяет создать “профиль идеальной активности” и наложить его на деятельность всех продавцов отдела продаж

Технология “Воронка продаж” особенно востребована в “больших” продажах (комплексные продажи), характерных для сегмента B2B

- В системе продаж временные показатели являются наиважнейшими (о чём многие часто забывают). Речь здесь идёт как о скорости обслуживания постоянных клиентов, так и поиске новых. И если про важность оценки уровня обслуживания говорят всё больше, то процесс поиска потенциальных клиентов – основной во многих торговых подразделениях – всё чаще остаётся без должного внимания руководителей.

Технология “ВОРОНКА ПРОДАЖ”

- **Воронка продаж** -универсальный инструмент оценки эффективности процесса продаж.
- Под термином “Воронка продаж” понимается **принцип распределения клиентов по стадиям процесса продаж от первого контакта до заключения сделки.**
- Как правило, данный инструмент представляется в виде графика, который напоминает воронку: верхняя широкая часть показывает, сколько клиентов находятся на начальной стадии процесса продаж (выражают заинтересованность, ведут переговоры и т.д.), а нижняя - со сколькими клиентами уже заключен договор.



Типичная последовательность этапов процесса изображена на рисунке (экран взят из системы Informicus CRM):

- Управление базой клиентов (CRM)
- Анализ ситуации в отделе продаж (инструмент для анализа) .

По воронке продаж можно понять не только ситуацию по отделу продаж в целом, но и выяснить, как обстоят дела с продажами у каждого из сотрудника.

Воронка продаж

Поиск

Контакт:  Выполнение с:  по: 

Ответственный:  Шаблон:  Компания: 



Что такое воронка продаж?

Воронка продаж (**Sales Funnel/ Sales Pipeline/**) - это специальный термин, обозначающий установленный процесс продаж.

В каждой компании есть **свои критерии того, что составляет ее процесс продаж**, но границами его обычно являются **открытие и закрытие сделки**. Причем открытие понимается в широком смысле - то есть открытием сделки может являться выполнение действий по поиску потенциального клиента, а не отправка ему коммерческого предложения.

Компания может установить целевые шаги для каждого менеджера по продажам, которые взвешиваются согласно этапам процесса продаж.

Контроль и анализ воронки продаж позволит:

- уменьшить временные затраты на поиск новых клиентов,
- оптимизировать прогнозирование продаж и рассчитать необходимую численность сотрудников торгового подразделения,
- определить «узкие зоны» процесса продаж и сравнить индивидуальную эффективность каждого сотрудника с общей по отделу.

Длительность этапов цикла продаж

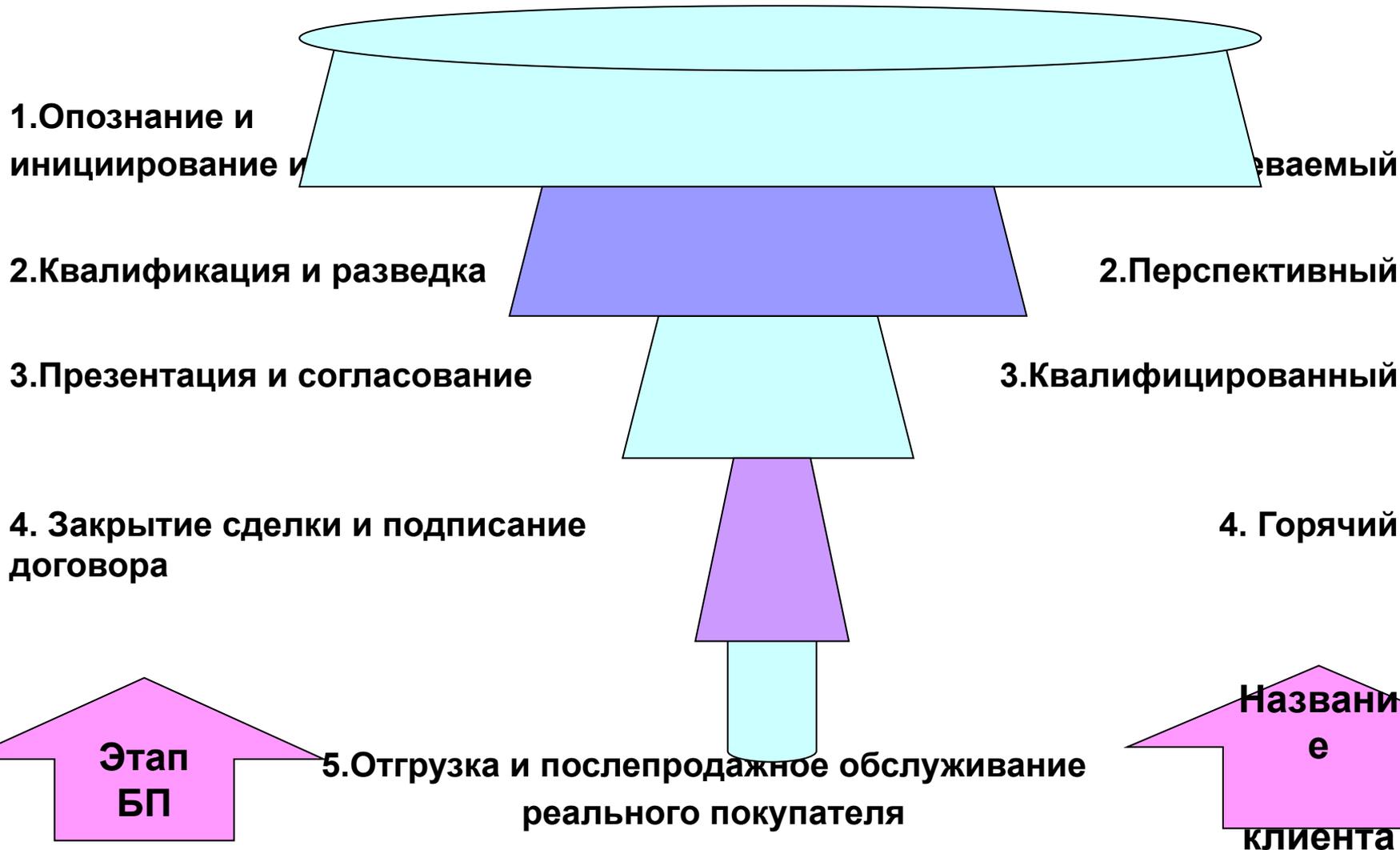
БИЗНЕС- ПРОЦЕСС ПРОДАЖ или все этапы цикла продаж независимо от их продолжительности будут дробиться на три четко определенные стадии.

Каждая стадия занимает всегда приблизительно один и тот же промежуток времени цикла продаж

(Ким Т. Томпсон):

- **≈50% - фокус на разведке/ выяснение потребности и проблемы**
- **≈ 35% - фокус на убеждении клиента /доказательства**
(презентация, работа с возражениями, SPIN, демонстрация, опробование, др.)
- **≈15% - заключение сделки**

Этапы бизнес – процесса в воронке и название клиента на каждом этапе



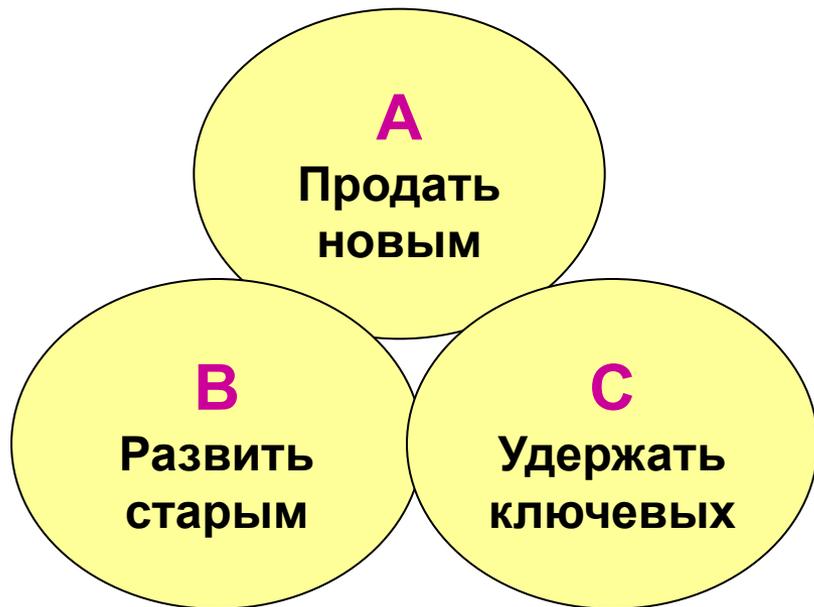
Характеристика этапов классической воронки

| | |
|---|--|
| <p>1.Опознание и инициирование интереса (установление контакта) Продавец работает с внутренней и внешней информацией - телефон, интернет, личные встречи</p> | <p>1.Подозреваемый / потенциальный (SUSPECT) клиент. Основная задача – выделение из множества подозреваемых/ потенциальных клиентов, группу перспективных с высокой вероятностью сделки. Продавец проводит опознание по принципу “свой-чужой” , сравнивая профиль подозреваемого клиента с профилем идеального клиента.</p> |
| <p>2.Квалификация и разведка клиента (выяснение потребностей)</p> | <p>2.Перспективный (PROSPECT) клиент. Основная задача – исследование (разведка) и “накрытие” выделенных перспективных клиентов для перевода в группу квалифицированных. Продавцу необходимо получить информацию для выработки стратегии продвижения своего бизнес-предложения внутри компании-клиента и подготовить коммерческое предложение (важно – создание уникального КП и слежение за конкурентами)</p> |
| <p>3.Презентация и согласование (работа с возражениями)</p> | <p>3.Квалифицированный (QUALIFIED) клиент. Главная задача – донести до группы квалифицированных клиентов все выгоды вашего КП</p> |
| <p>4. Закрытие сделки и подписание договора (завершение сделки)</p> | <p>4. Горячий клиент. Основная задача –снятие возражений, согласование и подписание контракта. Горячий клиент переводится в реального покупателя.</p> |

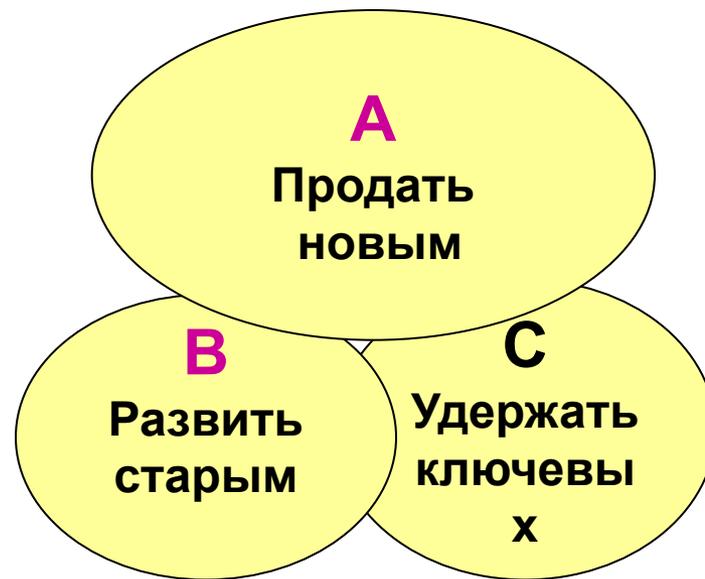
Воронка продаж: характеристики этапов

Выполнение плановых объемов продаж, как правило, осуществляется за счет:

- продаж новым клиентам
- увеличения объема продаж старым клиентам
- сохранения объемов продаж ключевым клиентам

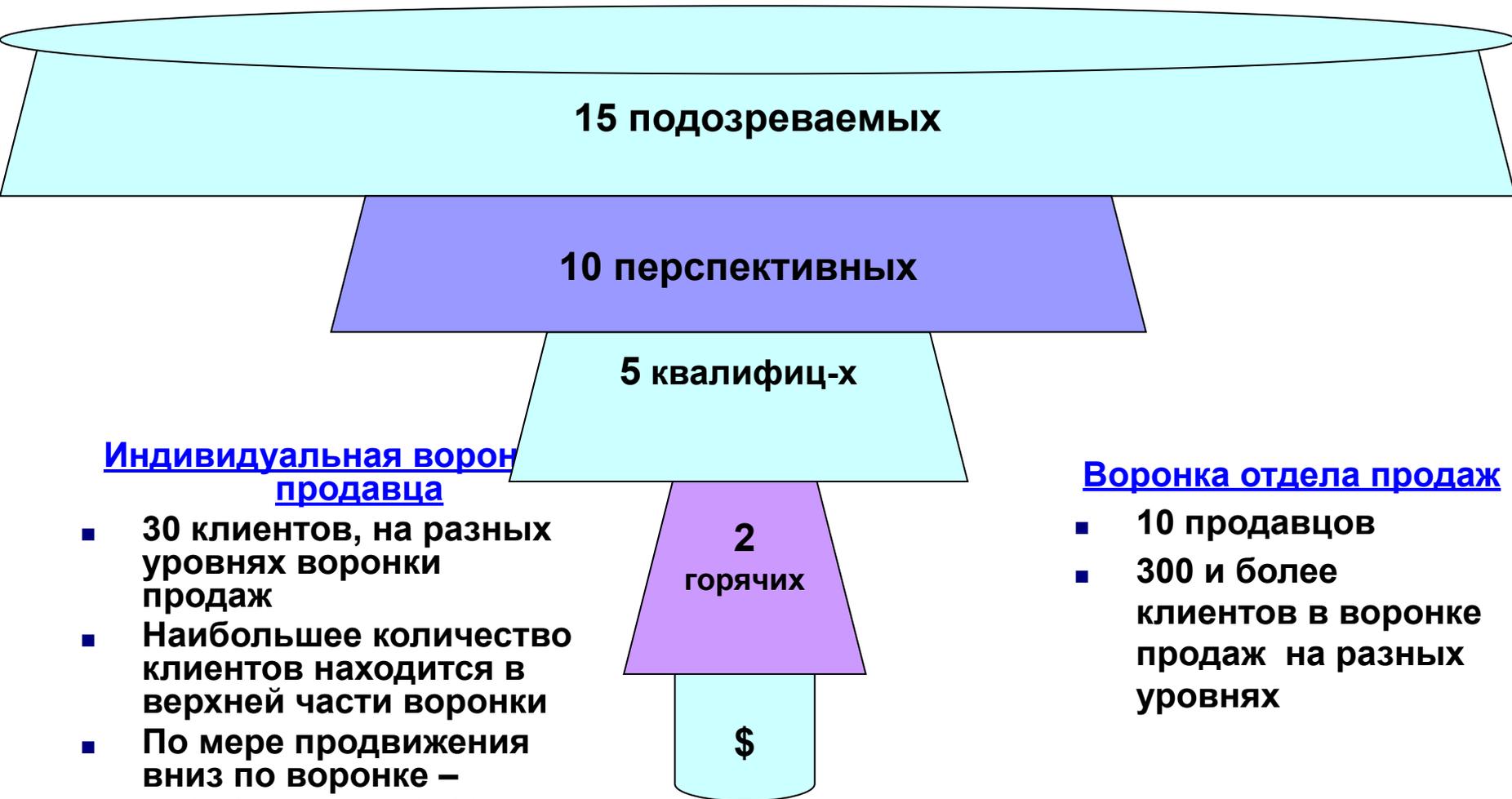


Сбалансированная работа отдела продаж



Продажи, ориентированные на новых клиентов

Пример: продажи, ориентированные на новых клиентов



Индивидуальная воронка продавца

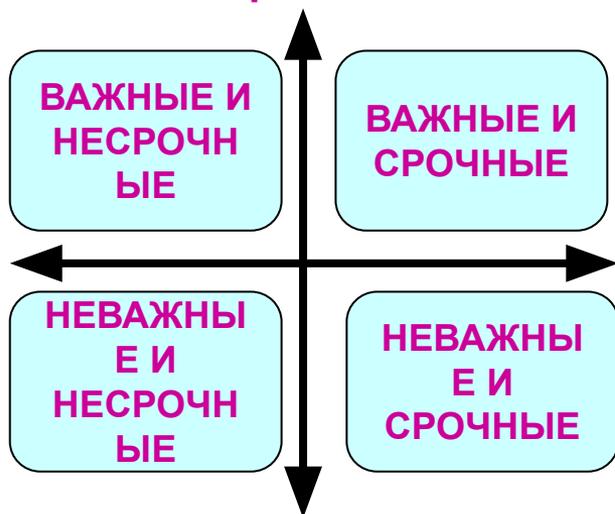
- 30 клиентов, на разных уровнях воронки продаж
- Наибольшее количество клиентов находится в верхней части воронки
- По мере продвижения вниз по воронке – происходит их отсев

Воронка отдела продаж

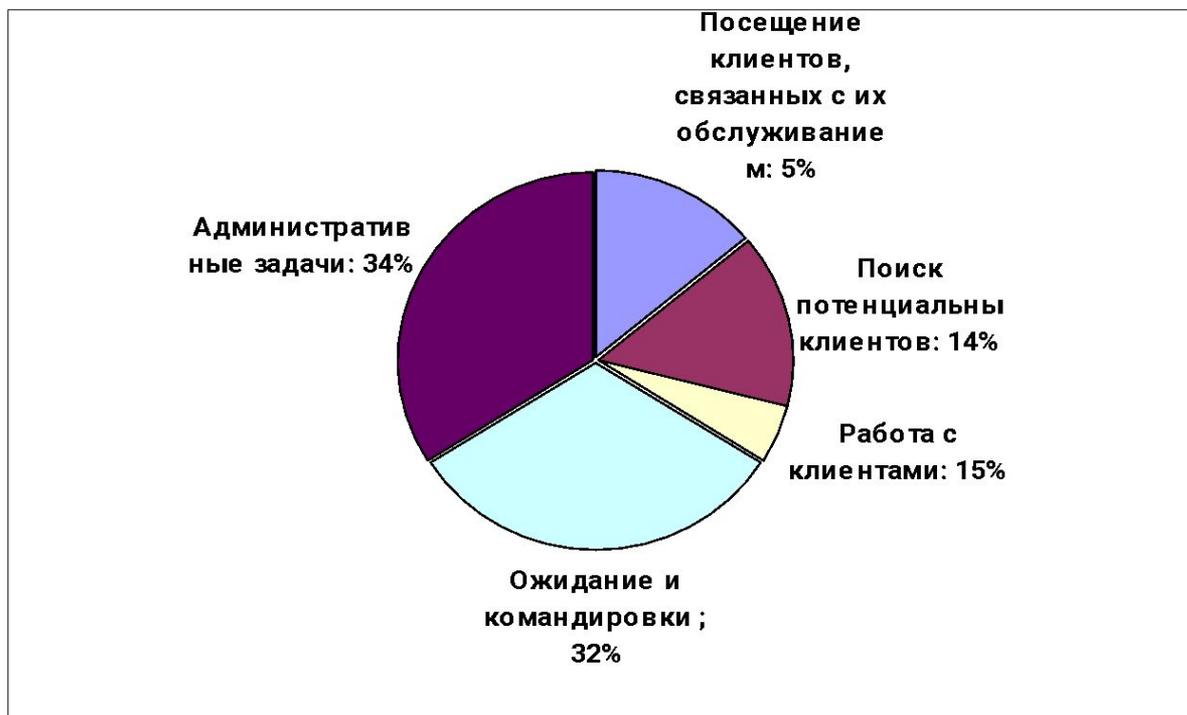
- 10 продавцов
- 300 и более клиентов в воронке продаж на разных уровнях

Приоритеты решения задач внутри воронки

МАТРИЦА ЭЙЗЕНХАУЭРА

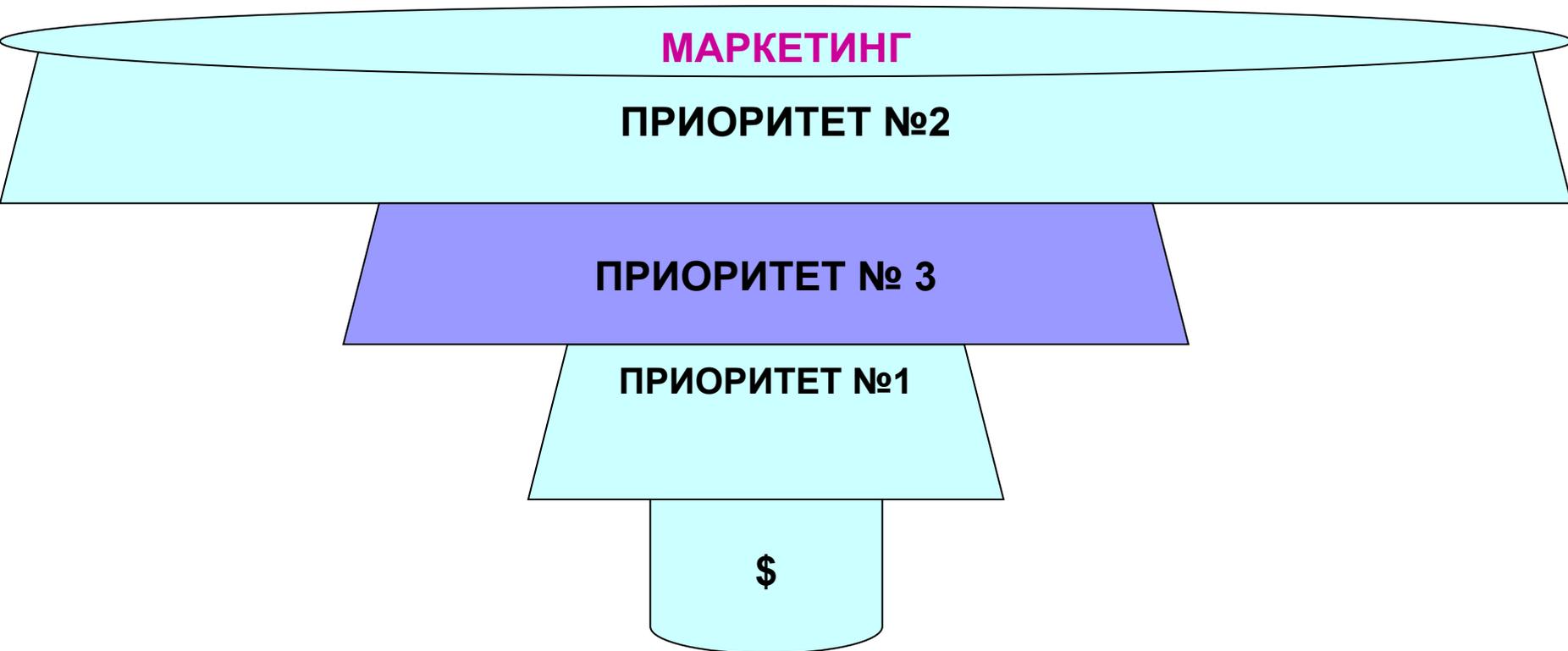


Распределение рабочего времени торговых работников



- Задачи, связанные с завершением сделки – чаще относят к категории *важные и срочные*. Промедление на этом этапе – опасно, особенно при наличии конкурентов.
- Этап опознания и позиционирования – *важные задачи, но не очень срочные*

Рекомендуемая последовательность выполнения задач этапов процесса продаж



- 1) Уделить первоочередное внимание клиентам на этапе завершения сделки
- 2) Провести анализ перспективных клиентов на этапе опознания и назначить им новые встречи
- 3) Работать с клиентами, находящимися в середине воронки, на этапах квалификации и презентации
- 4) Следующая задача – работа в верхней части воронки (опознание перспективных клиентов). Этот этап особенно важен в продажах, ориентированных на привлечение новых клиентов (во избежание то пусто- то густо/ провал месячного или квартального плана продаж)

Время цикла продаж

- Период от времени контакта с подозреваемым клиентом до момента приобретения им товара/услуги – **время цикла продажи**
- **В полном цикле продажи** присутствуют все выделенные этапы бизнес-процесса
- **В укороченном цикле продажи** отсутствует один или два начальных этапа (например: продавец получает наводку на уже квалифицированного клиента)
- **В сложных больших продажах (комплексных)** характерен для **B2B** **время цикла продаж может исчисляться месяцами и даже годами, а количество встреч, переговоров и звонков – сотнями.**

■ Принципы построения воронки:

- Стадии заказа записываются по порядку (по этапам установленного в организации цикла продаж/ по шагам)
- Вычисляется количество заказов, находящихся (и находившихся) на каждом из этапов в указанный промежуток времени.
- Полученные величины отмечаются на графике.

<> Через первый этап проходит больше всего заказов.

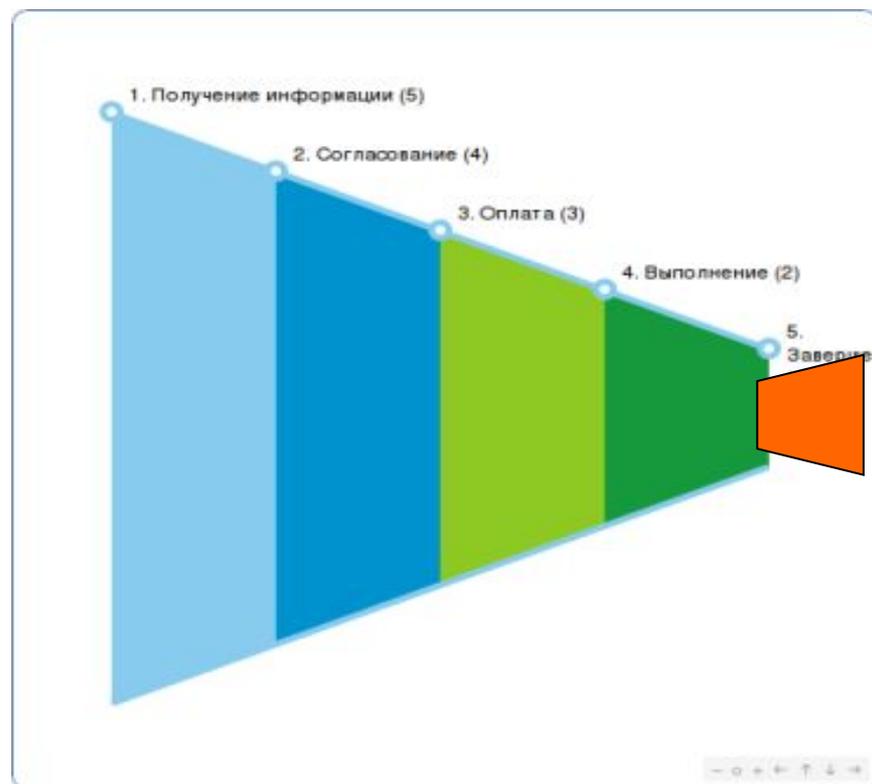
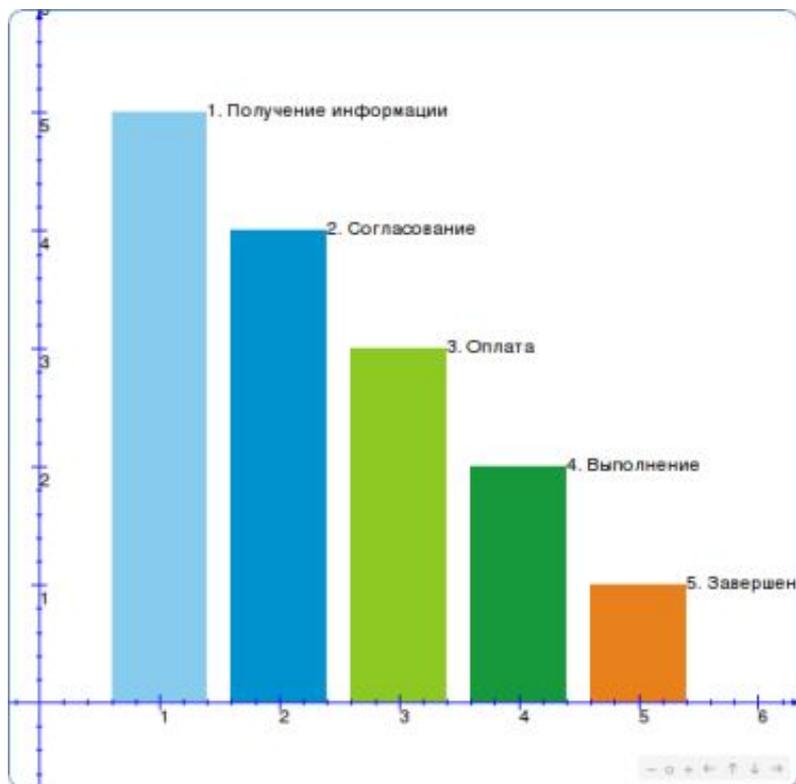
<> Через второй — столько же или меньше.

<> Через последний — не больше, чем через предпоследнюю.

Поэтому график всегда принимает вид воронки, т.к. каждая следующая отметка находится ниже или на уровне предыдущей.

- **В идеале воронка принимает форму трубы.** Это случай, когда все заказы успешно выполнены, т.е. все продажи состоялись.
- **По сути, воронка — это обычная гистограмма.** Для наглядности ее изображают в виде воронки.

пример: Как строится воронка продаж?



| Стадия | К-во заказов |
|-------------------------|--------------|
| 1. Получение информации | 5 |
| 2. Согласование | 4 |
| 3. Оплата | 3 |
| 4. Выполнение | 2 |
| 5. Завершение | 1 |

Управление процессом продаж в воронке

Процесс продаж с каждым конкретным клиентом может находиться в одном из трех состояний:

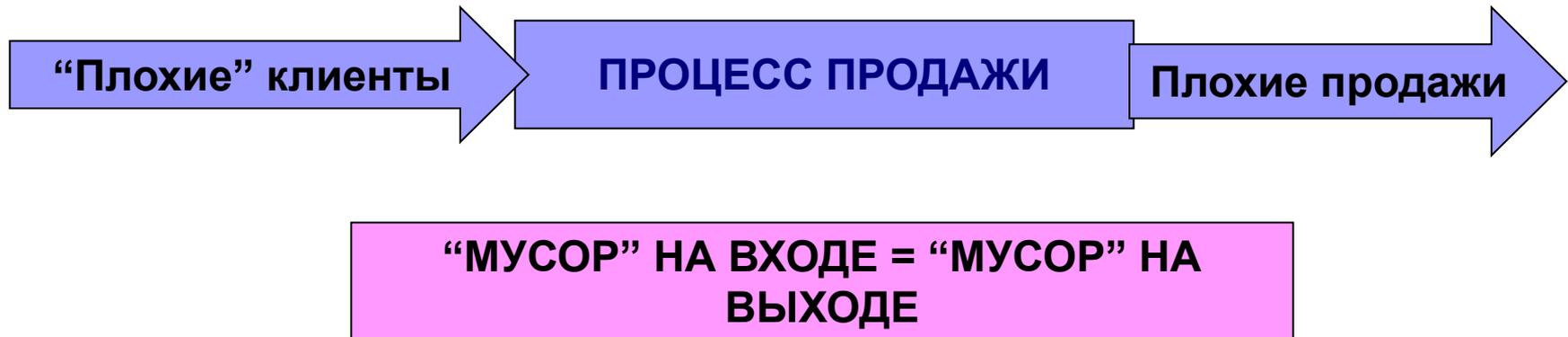
- Открытом
- Закрытом с завершение сделки
- Закрытым без завершения сделки

Для управления процессом продаж в воронке полезно установить правила, регламентирующие:

- 1) условия, при выполнении которых процесс продаж открывается
- 2) случаи, в которых процесс продаж принудительно закрывается без совершения сделки
- 3) максимальное число открытых процессов продажи на одного продавца
- 4) минимальное число открытых процессов на одного продавца
- 5) Предельную длительность процесса продажи

Алгоритм создания профиля идеального клиента

- Опишите ваших лучших клиентов
- Опишите ваших худших клиентов
- Проведя анализ текстов, выделите критерии оценки клиента на этапах опознания и квалификации
- Создайте шкалы оценки критериев
- Определите, при каких значениях критериальных оценок клиент отсеивается
- На основе профиля, создайте регламенты



ПРИМЕР: активность трех продавцов на каждом из уровней воронки продаж

| № | Этапы | Действия продавца | Продавцы | | |
|------------------------|--------------|------------------------|----------|-----|-----|
| | | | №1 | №2 | №3 |
| 1 | Опознания | Звонки, количество | 100 | 100 | 100 |
| 2 | Квалификация | Встречи, количество | 20 | 40 | 10 |
| 3 | Презентация | Переговоры, количество | 15 | 10 | 8 |
| 4 | Завершение | Переговоры, количество | 6 | 8 | 6 |
| Объем продаж, млн. руб | | | 300 | 370 | 630 |

Такой разброс может быть вызван следующими причинами:

- продавец №2 хорошо владеет техникой телефонных переговоров
- продавец №2 назначает встречи всем без разбора
- продавец №3 работает только с крупными клиентами
- возможны и другие варианты.....

Какую информацию можно получить из воронки продаж?

Учёт потенциальных клиентов с помощью воронки (а это позволяет делать любое CRM приложение), позволяет увидеть фрагменты процесса продаж, требующие немедленного вмешательства:

- **если количество потенциальных покупателей недостаточно велико**, нужно либо искать способы привлечь больше потенциальных покупателей (посредством рекламы или PR), либо смириться с этим фактом и начать искать другую нишу, в которой больше потенциальных покупателей.
Пример: 80% всех стартапов выбирают первый способ, но через некоторое время меняют нишу.
- **если количество потенциальных покупателей, с которыми был произведён первый контакт, в 2-3 раза ниже общего количества потенциальных покупателей**, имеет смысл пересмотреть способ подачи предложения.
- **если количество заинтересованных потенциальных покупателей существенно ниже количества компаний, с которыми был произведён контакт**, имеет смысл пересмотреть способ нахождения потенциальных покупателей (это имеет прямое отношение к позиционированию продуктов и сервисов).
- **если до обсуждения цены не дошло существенное количество клиентов**, значит, либо рынок перенасыщен, либо продукт не решает наиболее острую проблему клиента. Что делать? Обычно - решение развивать функционал продукта в сторону решения конкретных проблем.
- **если до обсуждения контракта дошли не все компании, с которым обсуждалась цена**, это может означать, что либо цена на продукт определена неадекватно, либо выбран не тот клиент.
- **если до получения денег дошли не все компании из предыдущего шага**, это может означать, что либо клиент слишком крупный, и его нужно терроризировать звонками и письмами каждую неделю (угрожая и намереваясь прекратить ведение бизнеса с этим клиентом), либо что договор составлен неадекватно (будьте аккуратны с юристами).

Чем полезна воронка

- **Организация продаж** базируется на процессе перевода потребителя из разряда потенциального покупателя в разряд покупателя, заплатившего деньги. Этот процесс состоит из ряда шагов, на каждом из которых “поголовье” потребителей становится всё меньше.
- **Потенциальные покупатели находятся на самом верху воронки.** В разных видах бизнеса количество потенциальных покупателей бывает разным и измеряется по-разному. Тем не менее, инвесторы спрашивают про вершину воронки в первую очередь (могут во вторую или третью, тогда в первую очередь они спрашивают про норму прибыли и про объём рынка). В англоязычных странах это называется unqualified leads/prospects.
- **Потенциальные покупатели, с которыми был произведён первый контакт.** Эта категория может включать как потенциальных покупателей, которым не было отослано предложение, либо же покупателей, которым было отослано предложение, и они ответили. На этом этапе можно предположить, сколько денег заплатит потенциальный покупатель за продукт (это называется opportunity size).
- **Заинтересованные потенциальные покупатели** (в английском оригинале – qualified leads). Продавец понял, что возможному покупателю подходит предлагаемый продукт или сервис. Разные продавцы определяют этот момент по-разному, но большинство сходятся в том, что это момент, когда потенциальный покупатель (обычно вербально) говорит, что продукт или сервис удовлетворяет одну или несколько задач, стоящих перед покупателем. Этот этап часто требует большого количества времени, т.к. именно на нём определяется, что конкретно нужно клиенту. На этом этапе можно намного более точно оценить, сколько заплатит потенциальный покупатель.

Чем полезна воронка (продолжение)

- ***Покупатели в процессе обсуждения цены.*** Для каких-то бизнесов (например, продающих кастомизированные решения) это очень актуально, а для бизнесов с установленной ценой товара, которая не меняется от покупателя к покупателю, – нет, и они могут пропустить этот шаг. В любом случае, на этом этапе предположения о доходе с клиента могут существенно поменяться.
- ***Покупатели в процессе подписания договора.*** Когда цена всех устраивает, когда все понимают, чего они хотят, и остаётся лишь формальность – подписание договора, процесс продажи ещё не закончился. У покупателя могут быть причины не подписывать или искусственно затягивать процесс подписания договора. Также некоторые моменты типового договора могут требовать злого обсуждения.
- ***Покупатели, заплатившие деньги.*** Есть прекрасная американская поговорка на эту тему: “человек может называться твоим клиентом только после того, как его деньги оказались на твоём банковском счёте”. Если не рассматривать момент возможного возврата денег клиенту, именно получение денег от покупателя является целью любого бизнеса. Бывает, что клиент подпишет договор, но не перечислит деньги. Бывает, что клиент будет торговаться даже после подписания договора. Так что справедливость высказывания про деньги на счету сомнению не подлежит.