

Статья «Планирование бизнеса: воронка продаж»

Какие показатели влияют на результат в бизнесе? Что необходимо отслеживать, чтобы бизнес развивался и приносил прибыль? Что такое воронка продаж и каковы ее задачи? Выгляните из окна: вы видите магазины, кафе, рестораны, кинотеатры. Смотрите на магазин и видите стеклянные витрины, а в них — застывшие манекены, ленивых продавцов, болтающих у примерочной, и одежду — стильную и не очень. Мы видим город немного иначе. Мы смотрим на магазин, на улицу, на проезжую часть и видим цифры, коэффициенты и показатели. Мы видим, как значения выборки из теории вероятности гуляют по улице. Мы видим конверсионные показатели фасада и витрины. Мы видим КПД примерочной комнаты. В этой главе мы дадим вам возможность примерить бизнес-глаза и бизнес-мышление. А уж оставить их себе или выкинуть — решать вам.

Холодец из мозгов

Рассмотрим типичный разговор с предпринимателем, который недоволен своим доходом:

- Сколько у вас звонков?
- Да вроде есть звонки.
- Сколько точно?
- Да есть звонки, позавчера звонили, вчера вроде не звонили. То звонят, то не звонят — всегда по-разному.
- А сколько посетителей сайта?
- Не знаю, у нас программист этим занимается.
- А какой процент из позвонивших покупает?
- Наверное, все покупают. Или половина... В общем, то так, то сяк — покупают, и ладно.



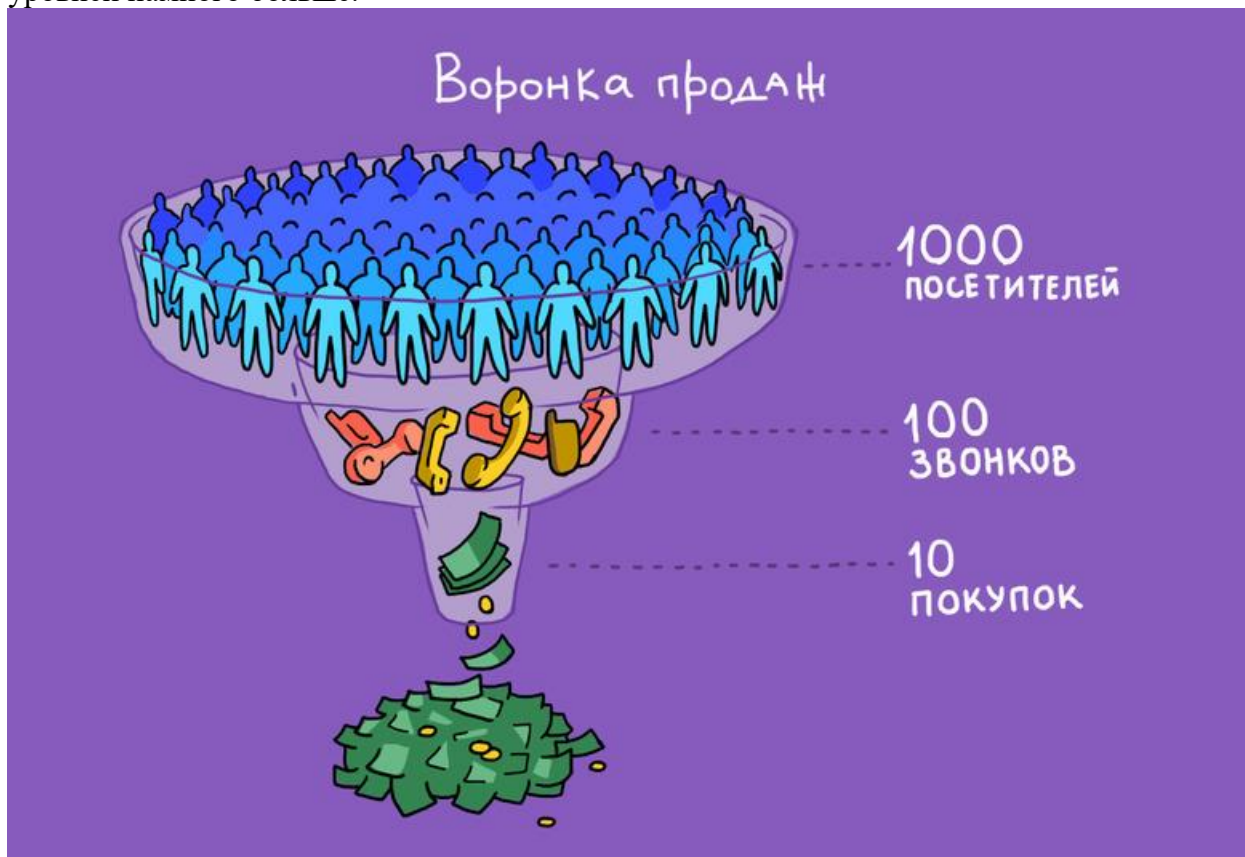
Вот такой «холодец» находится в голове у людей, даже занимающихся бизнесом. Не говоря уже о тех, кто не имеет к нему отношения.

Люди абсолютно незнакомы с реальностью, которую представляет собой бизнес. Никакие цифры, кроме итоговых, в виде прибыли не фиксируются. Причем это касается как маленьких магазинчиков, так и огромных оптовых компаний. Мы следим за чем угодно, только не за показателями. Обращаем внимание на одежду сотрудников, на время их прибытия на работу, на выпученные от усердия глаза. При этом не смотрим на главное — на то, из чего складывается суть бизнеса. На фундамент, который мы называем воронкой.

Воронка, или уровни потерь

Воронка — это статистическая модель, отражающая эффективность любого бизнеса или любого из его уровней в отдельности (отдел продаж, сайт, почтовые отправки или компания в целом). Воронка — четкая система в вашей голове, полная противоположность «холодцу». Она отражает те дыры, сквозь которые клиенты «утекают» из вашей бизнес-системы. Визуально это геометрическая фигура с узким горлышком внизу и широкой кромкой наверху. На верхнем уровне воронки располагаются попытки, на нижнем — результаты.

Если рассматривать воронку на примере среднестатистического интернет-магазина, то на верхнем уровне будут посетители, на среднем — обращения в виде звонков и заявок, на нижнем — покупатели. Эта трехуровневая воронка сильно упрощена, в реальности уровней намного больше.



Как смоделировать воронку?

Итак, попробуем смоделировать свою воронку. Для этого нам необходимо сделать замеры на каждом из уровней. Замер количества посетителей сделать просто: нужно подключить систему аналитики.

Это может быть «Яндекс.Метрика» или «Google Analytics». Снимать показатели придется ежедневно. Количество звонков и заявок померить тоже нетрудно. Достаточно просто считать количество заявок, пришедших на почту, и в конце дня подводить итоги.

Для подсчета звонков можно воспользоваться системой «Мультиномер». Она представляет собой виртуальный телефонный номер. Система удобна тем, что позволяет вести детальную статистику по количеству входящих и исходящих вызовов, проценту неприятых звонков. Также она позволяет прослушивать записи всех разговоров. Эту статистику необходимо отслеживать регулярно.

Количество продаж, думаю, вы тоже сумеете посчитать. Удобно использовать таблицу для учета всех показателей и более четкого представления того, куда движется ваш бизнес. Постоянно заполняя такую таблицу, вы будете иметь четкое представление о слабых и сильных местах вашего бизнеса.

Необходимо также вести такую статистику по неделям и месяцам, чтобы видеть более полную картину вашей системы. Это позволит точнее отслеживать, на каком этапе от вас уходят клиенты и на что стоит обратить особое внимание.

Когда вы погружаетесь в бизнес и начинаете мыслить показателями, то больше уже не видите витрин, продавцов, товаров. Вы закрываете глаза и видите цифры, коэффициенты, статистику.

Итак, мы разобрались с самой идеей воронки, поняли, как замерять все ключевые показатели. О том, как работать с этими показателями, как влиять на каждый из уровней, подробно будем говорить далее.

Как управлять воронкой продаж

Итак, из предыдущей главы мы поняли, что любой бизнес можно описать в виде модели эффективности, которая в графическом виде выглядит как воронка. Она представляет собой соотношение числа попыток и результатов, показывает, на каких уровнях ваша бизнес-система несет потери. Теперь мы постараемся дать ответы на волнующие всех читателей вопросы: что же делать с воронкой, как ей управлять и повышать ее эффективность.

Конверсия

Прежде всего, введем в наш бизнес-словарь такое понятие, как конверсия. Конверсия — это показатель эффективности того или иного уровня воронки. (Более знакомый русскому человеку синоним конверсии — КПД — коэффициент полезного действия.) Чтобы померить конверсию воронки, нужно нижестоящий уровень разделить на вышестоящий и умножить на 100%. То есть, если поделить количество звонков на количество посетителей, мы получим конкретный показатель конверсии.

Например, 1%. Это значит, что конверсия, или эффективность уровня «посетитель — звонок», — 1%, а именно: один из ста посетителей сайта сделал звонок. Чтобы посмотреть конверсию, например, на этапе «звонки — продажи», мы должны разделить количество сделок на число звонков. Конверсия — это показатель эффективности того или иного уровня воронки.

Проверка эффективности бизнеса

Чтобы померить конверсию, мы работаем с двумя соседними уровнями. Также мы можем проверить эффективность каждого из уровней бизнеса и бизнеса как такового. Например, самый нижний уровень (продажи) можно разделить на самый верхний уровень (количество посетителей). И станет ясно, с какой эффективностью наша бизнес-система перерабатывает входящие попытки в нужные результаты.

Говоря о розничном магазине, логично выделить три уровня: прохожий, посетитель, покупатель. Мы можем количество покупателей разделить на количество прохожих или посетителей в зависимости от того, что целесообразно в данный момент. Итак, теперь мы поняли, что такое эффективность воронки и как ее измерить. Давайте рассмотрим основные способы работы с воронкой.

Методы работы с воронкой

Существует три основных метода работы с воронкой, которые приведут к увеличению прибыли.

1. Пропорциональное расширение.

Например, на сегодняшний день воронка выглядит так: «200 посетителей, 4 звонка и 1 продажа». Если мы увеличим количество посетителей до 2000, то получим 40 звонков и 10 продаж. Работая с трафиком на первом уровне воронки, мы повышаем результат на выходе. На практике количество посетителей можно повысить путем подключения SEO-оптимизации, контекстной рекламы, баннеров, партнерских ссылок. Если ваша воронка имеет положительную конверсию, то при пропорциональном расширении верхнего уровня количество денег на выходе возрастает.

2. Растягивание.

Графически это можно представить как попытку сделать из воронки трубу. То есть нашей задачей будет повышение эффективности на каждом из уровней, а не только на верхнем. На примере сайта нужно добиться того, что он будет выдавать конверсию «посетитель — звонок» не 1%, а 3%. То есть из 100 посетителей не 1, а 3 позвонят нам или оставят заявку. То же самое относится ко всем другим уровням.

3. Метод ключевого уровня.

Этот метод не самый простой, однако, если сделать все правильно, результаты вас впечатлят. Как же работает этот метод? Мы находим тот уровень воронки, на котором конверсия максимальна, и ставим себе задачу увеличить количество людей, дошедших до этого уровня. Давайте посмотрим на практическом примере, как нужно находить ключевой уровень и работать с ним. Мы находим тот уровень воронки, на котором конверсия максимальна, и ставим себе задачу увеличить количество людей, дошедших до этого уровня.



Когда мы занимались оконным бизнесом, то однажды заметили, что к сделке нас приводит очень маленький процент (менее 2%) звонков. Это, естественно, никого не устраивало, и мы начали искать ключевой уровень, чтобы его усилить. После подробного анализа всех уровней нашей бизнес-воронки оказалось, что на уровне замеров конверсия гораздо выше.

Замер в оконном бизнесе — промежуточный этап между звонком и сделкой. Мастер-замерщик выезжает на квартиру, измеряет оконный проем, общается с заказчиком, выслушивает его пожелания и считает итоговую стоимость окна.

Итак, мы обнаружили, что каждый второй замер приносит договор на установку окна. Это было обусловлено тем, что, во-первых, мастер приходил домой к покупателю и давал конкретное предложение для реального оконного проема, уровня влажности, шума, то есть проводил с клиентом индивидуальную работу. Во-вторых, если замерщик имел навыки продавца, то он мог закрыть определенные возражения клиента. Например, если клиенту было дорого, не нравился цвет рамы и так далее. Замерщик также мог рассказать клиенту о проходящих в компании акциях и сроках их проведения.

В итоге мы поняли, что нашей целью на этапе «сайт — звонок» является не продажа окон, а продажа замеров. Это понимание изменило всю тактику работы компании по превращению звонков в сделки. Мы поменяли практически все в системе продаж. Прежде всего, скрипт — речевой модуль, или схему диалога с клиентом.

Раньше скрипт выглядел примерно так:

— Девушка, посчитайте окно, пожалуйста.

Затем шел ряд стандартных вопросов и ответов на них, десять минут клиенту пели в трубку и потом называли конкретную цену. После этого человек говорил: «Я подумаю, потом перезвоню». В результате 99% звонков не приносили никакого результата. Новый же скрипт мы сделали по-другому:

— Девушка, посчитайте окно, пожалуйста.

— Размеры свои знаете?

— Да, знаю, 170×70.

Затем она спрашивает:

— А вы правильно мерили?

— В смысле?

— Вы мерили снаружи или изнутри?

— Что, извините?

— Снаружи или изнутри?

— Надо снаружи?

— Да, потому что лишние сантиметры могут увеличить стоимость. Скажите, пожалуйста, по какому принципу вы выбирали профиль и стеклопакет, количество камер в профиле?

— Извините, что?

— А уровень влажности у себя в квартире знаете? Давайте поступим так: услуга замера у нас бесплатная. К вам приедет наш мастер, он привезет с собой все необходимое оборудование и произведет замер. После этого он посчитает стоимость окна для вашей реальной ситуации. Мастер измерит уровень шума, влажности, посмотрит, куда выходят окна, будет ли рассыхаться подоконник от батарей, и даст вам решения в нескольких ценовых вариантах. Кстати, у нас сейчас проходит акция, если вы заказываете замер до конца месяца, в подарок получаете бутылку шампанского.



Думаю, не нужно объяснять, что после такого изменения скрипта количество замеров выросло в разы. Кроме того, мы поменяли систему оплаты менеджеров call-центра. Если раньше они получали фиксированную ставку + процент с проданного окна, то теперь, помимо процента с продаж, они стали получать также конкретную сумму за назначенный замер.

Конечно же, у этого решения есть обратная сторона. Количество замеров увеличилось, но качество их снизилось. Поток клиентов стал менее качественным, то есть иногда замерщик приезжал, а ему говорили: «Дайте нам бутылку шампанского, и можете

уезжать». Если посмотреть статистику, конверсия действительно упала с 50 до 37%. Однако даже при падении конверсии на этом ключевом уровне выручка и прибыль все равно увеличились.

Выделение ключевого уровня — очень непростая задача. К тому же, недостаточно просто выделить ключевой уровень, нужно произвести все необходимые изменения в компании, связанные со скриптом, акциями, сайтом, с системой оплаты труда (в данном случае менеджеров call-центра и замерщиков), инструктажем, обучением и т.д.

Также приведу пример из другой сферы. Работая с компанией по продаже автозапчастей, мы обнаружили, что наша реклама и сайт генерируют огромное количество звонков — около полутора тысяч в месяц. Однако 90% звонков терялись. Клиент узнавал по телефону о наличии детали, говорил: «Ладно, я заеду», — и больше не появлялся. Добирались к нам, соответственно, единицы, потому что магазин располагался на Кунцевском авторынке. Ведь когда человек попадал на рынок, у него было большое искушение свернуть в другой магазин и купить там ту же самую запчасть.

Выделение ключевого уровня может в разы повысить продуктивность нашей воронки.

Если же мы предлагали клиенту доставку детали, то потерянных звонков становилось гораздо меньше. Было решено начать работу с уровнем «звонок — доставка». Когда человек спрашивал о наличии детали, ему сообщали, что он может заказать бесплатную доставку, которую компания готова осуществлять за свой счет или от какой-то суммы заказа (от 2000 рублей). Целью стала не продажа автозапчастей и не просто справочное информирование о наличии, а продажа бесплатной доставки. Для этого мы произвели много изменений в менеджменте и вообще в тактике работы компании.

Были сформирован отдел доставки, база курьеров, диспетчерская служба, сама доставка была прорекламирована в виде плакатов, баннеров на сайте. Изменилась система мотивации и оплаты труда менеджеров call-центра. К основной зарплате они стали получать определенную фиксированную сумму денег. Прибыль не заставила себя долго ждать. Итак, очень важно запомнить, что выделение ключевого уровня может в разы повысить продуктивность нашей воронки.



Кластеры и локальные цели в бизнесе

Когда вы мыслите воронкой, то начинаете делить бизнес на кластеры. В каждом из них появляется своя локальная цель, отличная от глобальной цели бизнеса, — продать товар. Например, цель контекстной рекламы — не продать товар, а продать клик, переход на ваш сайт. Цель, допустим, рекламной конструкции — продать посещение магазина. Все эти цели продают ключевой уровень. Когда вы представляете бизнес в виде узких кластеров, эффективность вашей работы сильно повышается.

Работа с уровнями

Сейчас пробежимся по уровням нашей воронки и расскажем, как можно поработать с каждым из них. Уровень первого порядка: «Показы — клики». Давайте рассмотрим пример, когда основная лидогенерация (поиск клиентов) идет через интернет. Выделяя уровень воронки, отвечающий за генерацию кликов на площадку, вы начинаете работу с контекстной рекламой, с SEO-оптимизацией, с Директом. Управляете ставками, меняете ключевые фразы в объявлениях, чтобы увеличивать CTR (от англ. click-through rate — показатель кликабельности), и, соответственно, увеличивать количество кликов. Улучшаете баннеры, меняете на них формулировки и предложения по акциям. Производя эти манипуляции, вы приведете больше кликов на нижестоящий уровень воронки.

Уровень первого порядка: «Показы — клики»

Давайте рассмотрим пример, понятный большинству участников БМ, когда основная лидогенерация (поиск клиентов) идет через интернет. Выделяя уровень воронки, отвечающий за генерацию кликов на площадку, вы начинаете работу с контекстной рекламой, с SEO-оптимизацией, с Директом. Управляете ставками, меняете ключевые фразы в объявлениях, чтобы увеличивать CTR, и, соответственно, увеличивать количество кликов. Улучшаете баннеры, меняете на них формулировки и акции. Производя эти манипуляции, вы приведете больше кликов на нижестоящий уровень воронки.

Уровень второго порядка «Клики — лиды»

На уровне «клики — лиды» (лиды — попытки, звонки и оформленные заявки, заявки-звонки, заявки на консультацию) вы работаете непосредственно с триггерами, о которых будем говорить в дальнейших статьях. Триггеры — те элементы и модули в сайте, которые увеличивают эффективность переработки кликов в звонок. Это отзывы, гарантии, акции, счетчики обратного отсчета, с их помощью сайт становится продающим.

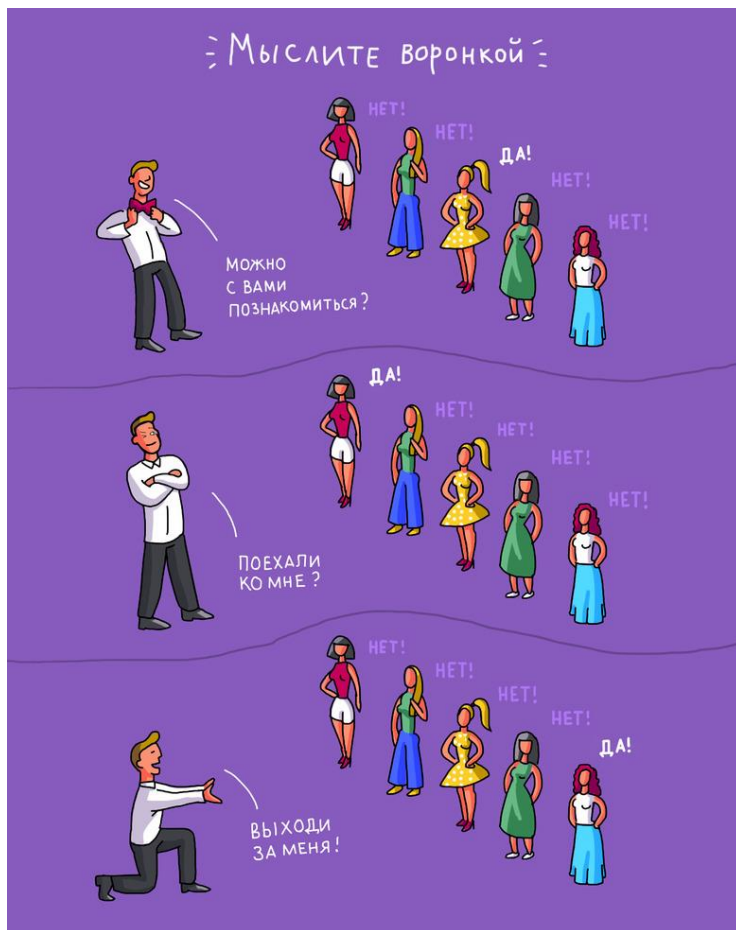
Уровень третьего порядка «Лиды — продажи»

На уровне «лиды — продажи» нужно обращать внимание на скрипты, речевые модули и обязательно на систему оплаты труда, то есть на мотивацию людей, отвечающих за уровень. Кстати, систему оплаты и мотивационную модель необходимо прорабатывать на всех уровнях бизнеса. Всех сотрудников — от генерального директора до курьера — необходимо мотивировать работать лучше. Также на этом уровне нужно устраивать акции с истекающими сроками действия, сильные акции, которые провоцируют купить здесь и сейчас.

Уровень четвертого порядка «Продажи — повторные продажи»

Далее мы работаем с кластером самой покупки. Мы должны контролировать то, как совершается первая покупка, как продавцы общаются с клиентом, следить за процессом доставки и началом эксплуатации товара. Хорошо оказывать некоторую техническую поддержку, звонить человеку, чтобы помочь правильно пользоваться товаром, чтобы у него не было никаких вопросов и нареканий. Мы не должны оставлять его после того, как он сделал у нас покупку. Узнавая у клиента отзыв о товаре, мы провоцируем его на следующее приобретение или рекомендацию своим друзьям.

Итак, мы рассмотрели основные инструменты управления воронкой продаж. Очень хочется, чтобы после прочтения статьи вы поняли, насколько важной для продвижения является работа с ключевым уровнем.



После того как вы действительно начинаете «мыслить воронкой», вы осознаете, что не удача приводит к результату, а интеллект, который стоит над всем этим. Вы перестаете беспорядочно метаться между различными уровнями и начинаете видеть ее сверху целиком. Именно такое структурное, системное мышление позволит вам абстрагироваться от конкретных ситуаций, от каких-то неудачных клиентов, от ленивых сотрудников, от товара, который вам не нравится. Регулярный замер ключевых показателей и работа с ними даст вам возможность вывести свой бизнес на принципиально новый уровень. Раз в неделю вы готовите отчет по воронке, раз в неделю отмечаете колебания в минус или в плюс. Только так вы понимаете, что двигаетесь.