



**БОРИС ЖАЛИЛО**

Повышаю конверсию и средний чек  
Масштабирую бизнесы  
Конвертирую отказы в сделки  
и отмазки в результаты

Борис Жалило

@BorisZhalilo <https://жалило.рф> Бизнес-Школа Бориса Жалило

## ВАШ БИЗНЕС УДВОИТ ОБЪЕМ ПРОДАЖ В ЭТОМ ГОДУ...

ПРОСТАЯ ПРОГРАММА ДЕЙСТВИЙ ПО УВЕЛИЧЕНИЮ ОБЪЕМОВ ПРОДАЖ ВАШЕГО БИЗНЕСА

*Статья предлагает систему действий для увеличения объемов продаж компании, которая занимается бизнесом, и продает как оптом в розничные точки различных категорий, так и розничным клиентом через торговую точку/точки. Рассматривается система показателей для управления продажами и способы повышения значения каждого из показателей. Предлагаемые действия просты для внедрения и под силу любому руководителю. Система действий выстроена на основе 25 лет практического (управленческого и консалтингового) опыта автора.*

Хотите ли Вы увеличить свой объем продаж? Если под Новый Год Вы загадали такое желание, у Вас сейчас есть шанс его исполнить ☺ ... На самом деле все очень просто. Нужно только регулярно (ежедневно, еженедельно, ежемесячно) выполнять рекомендации данной статьи. И все у Вас получится... Для того, чтобы начать зарабатывать больше сразу после прочтения статьи, вооружитесь блокнотом и ручкой. И делайте все что я от Вас потребую дальше...

### 1. ДЛЯ НАЧАЛА СТРУКТУРИРУЕМ ВАШ БИЗНЕС

Вы производите? Перепродаете? Оптом? В розницу? Возможно, Вы занимаетесь всем вышеперечисленным? Тогда, нужно в процессе дальнейшей работы по увеличению продаж с помощью предлагаемых методик, нужно вначале разделить Ваш бизнес на несколько бизнесов, и проработать всё описанное ниже отдельно по каждому из бизнесов:

- Продажа оптом другим оптовикам, в розничные точки и сети;
- Продажа корпоративным клиентам (выделяем, только если этим занимаются специально выделенные сотрудники, а не торговые точки или менеджеры по продажам опта);
- Продажа в розницу через свою торговую сеть или торговую точку;
- Продажа через интернет-магазин (сайт);

Таким образом, у Вас получается один, два, три или четыре бизнеса, по которым Вы сделаете все предложенные ниже шаги параллельно, или последовательно, начиная с того из них, который сегодня приносит наибольшую часть прибыли, то есть наиболее ценен для Вас. Зачем их выделять? Показатели по этим бизнесам будут одинаковыми, но действия по их повышению будут разными, планироваться и выполняться отдельно.

### 2. ОТ ЧЕГО ЗАВИСИТ ОБЪЕМ ПРОДАЖ БИЗНЕСА? ПРОСТЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТАМИ

Управляете ли Вы продажами своего бизнеса? Или только наблюдаете за ними? Вы управляете каким-либо показателем, только если выполняются сразу все следующие требования:

- 1) Вы **знаете сегодняшнее значение** показателя (за сегодняшний или вчерашний день, за неделю, за месяц);
- 2) Вы **знаете желаемое** (плановое) **значение** показателя;
- 3) Вы **знаете, от каких Ваших действий** и действий Ваших подчиненных/коллег **зависит значение показателя**;
- 4) Вы **«откалибровали»** эти действия, то есть знаете, что именно нужно сделать для изменения показателя на единицу и/или знаете, с высокой долей вероятности, на сколько единиц изменится значение показателя при таких-то Ваших действиях; что в итоге означает, что Вы знаете, какие именно действия и в каком объеме нужны для достижения желаемого (планового) значения показателя;
- 5) **ДЕЛАЕТЕ** это;
- 6) знаете, какие еще **факторы** и чьи еще действия **влияют** на изменение значения показателя, знаете, как влияют, **отслеживаете** эти факторы и действия, стараясь их либо **минимизировать**, либо **компенсировать** своими действиями;
- 7) у Вас **получается достигать желаемого/планового** результата более чем в половине (если планка была амбициозной! Или в 80-90%) случаев.

Прямо сейчас, не продолжая чтение, напишите объем продаж Вашего бизнеса (бизнесов) за вчерашний (в идеале еще и за сегодняшний) день, за прошлую неделю, за прошлый месяц. Далее – запишите объем продаж, который Вы планируете (с учетом желаемого роста) на завтра, текущую и следующую неделю, текущий и следующий месяц.

	Прошлые результаты				Будущие результаты				
	Вчера	Сегодня	Прошлая неделя	Прошлый месяц	Завтра	Текущая неделя	Следующая неделя	Текущий месяц	Следующий месяц
Объем продаж									

Если у Вас более сложный бизнес, и Ваша таблица здесь и далее также будет более сложной:

	Прошлые результаты				Будущие результаты				
	Вчера	Сегодня	Прошлая неделя	Прошлый месяц	Завтра	Текущая неделя	Следующая неделя	Текущий месяц	Следующий месяц
Объем продаж									
В т ч Объем продаж, опт									
В т ч Регион 1									
Регион 2									
...									
Регион N4									
В т ч Объем продаж корпоративным клиентам									
В т ч Объем продаж розница									
В т ч Магазин 1									
Магазин 2									
...									
Магазин N									

От чего зависит достижение этих плановых значений? Прежде чем расписать свои действия и действия подчиненных, вспомним, что **Объем продаж = Количество сделок за период x Среднюю сумму сделки**. В рознице будем считать чеки (если производство под заказ, тогда заказы, заявки, контракты), в корпоративных продажах считаем заявки (заказы, контракты), в опте заявки, заказы, контракты. Здесь и далее будем использовать понятия «сделка», «чек», «заявка», «заказ», «контракт» как взаимозаменяемые синонимы.

Под значениями объема продаж за день, неделю, месяц как в прошлом, так и в будущем напишите, какое количество сделок/чеков обеспечило/обеспечит данный объем продаж бизнеса, и какое было/будет значение среднего чека. Заглянем в будущее... ☺ Если Вы планируете рост объема продаж, значит, Вы планируете этот рост либо за счет большего количества чеков, либо за счет большего значения среднего чека. А еще лучше – частично за счет большего количества чеков и частично за счет роста значения среднего чека. Соответственно, Вам нужно постоянно повышать и первый и второй показатели. Искать, пробовать, закреплять способы для этого.

	Прошлые результаты				Будущие результаты				
	Вчера	Сегодня	Прошлая неделя	Прошлый месяц	Завтра	Текущая неделя	Следующая неделя	Текущий месяц	Следующий месяц
Объем продаж									

Количество чеков									
Средний чек									

### 3. КТО ВЛИЯЕТ НА ЗНАЧЕНИЕ ЭТИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ?

**За счет чего может расти количество чеков?** Присмотримся к процессу их появления на свет... Для того, чтобы родилось что-либо хорошее, требуется два человека... ☺ В нашем случае это продавец (не важно, как у Вас называется этот человек – продавец, менеджер, консультант... для простоты будем называть такого человека в каждом бизнесе продавцом) и клиент (покупатель). Если у Вас больше одного продавца, важно знать количество чеков по каждому из них (а также и все остальные показатели). Это значит, что как фактическое, так и плановое значение показателя должно быть зафиксировано по каждому уровню и ответственному (на уровне компании – ответственный директор по продажам; на уровне региона или сети ответственный менеджер по данному региону/сети; на уровне отдельного магазина ответственный директор магазина и/или работающий с ним менеджер/торговый представитель; на уровне каждого менеджера/торгового представителя/продавца в магазине). Это важно для того, чтобы **управлять каждым из продавцов, и увеличивать количество чеков по каждому из них** (и все остальные показатели). Если вдруг Вы не фиксировали раньше, кто из продавцов совершил продажу, запланируйте в список ближайших своих действий начать это делать. Колхозный подход и отсутствие личной ответственности за результат, как известно, приводит к безответственности и минимизации этих самых результатов... Если нужно поднять какой-либо показатель, повлиять на него мы можем через ответственного за этот показатель сотрудника/менеджера/продавца. И если за показатель никто не отвечает, такой человек должен появиться, прежде чем мы сможем что-либо с этим показателем поделать. Более того, один человек способен сознательно и успешно управлять только одним показателем в определенный момент времени. Это связано с особенностями нашего внимания. Если мы думаем в данный момент об апельсине, значит мы не думаем в этот момент об обезьяне ☺ И наоборот. Если мы думаем об объеме продаж в одном регионе, значит, о другом регионе можем подумать в другой момент времени. Если думаем о таком показателе как количестве сделок, значит, о средней сделке подумаем позже, и наоборот. Конечно, в течение дня, недели, месяца можно найти время для проработки нескольких показателей. Важно чтобы на это было именно найдено, выделено, запланировано время.

Также, верю в то, что у Вас много клиентов. Очень много... И тем не менее, нужно постараться определить какое количество чеков/сделок (и какие чеки, какой оборот) Вам дают **старые** (ранее покупавшие у Вас) **клиенты**, и какое дают **новые**. И все остальные **показатели также нужно отслеживать отдельно по старым и по новым клиентам**. В опте или корпоративных продажах это легко сделать с помощью любой CRM-системы, а в рознице проще всего это сделать, выдавая клиентам карты лояльности (скидочные или накопительные). Тем более, что, фиксируя контактные данные клиентов, Вы сможете приглашать их на распродажи, акции, новые коллекции, и просто обращать их внимание на определенные товары и группы товаров, стимулировать дополнительный визит в торговую точку, дополнительные покупки, увеличение суммы покупки...

		Прошлые результаты				Будущие результаты				
		Вчера	Сегодня	Прошлая неделя	Прошлый месяц	Завтра	Текущая неделя	Следующая неделя	Текущий месяц	Следующий месяц
Объем продаж										
В т ч по старым	В т ч по новым									
Количество чеков										
В т ч по старым	В т ч по новым									
Средний чек										
В т ч по старым	В т ч по новым									

Замечу, что **в опте и корпоративных продажах** (везде, где по клиенту может быть как одна, так и несколько сделок за период), стоит несколько видоизменить нашу формулу продаж, и считать вначале что **продажи = количество клиентов x средний оборот по клиенту**, а уже **средний оборот по клиенту = количество сделок x среднюю сумму сделки**. Это позволит лучше контролировать продажи и повышать их в том числе за счет повышения частоты сделок.

Напомню также о том, что прежде, чем идти дальше, нужно четко знать, кто именно управляет каждым из показателей на данном уровне. Что мы с Вами понимаем под «управляет показателем», было описано выше.

#### 4. КАКИМИ ДЕЙСТВИЯМИ МОЖНО ПОВЫШАТЬ ПОКАЗАТЕЛИ?

Теперь рассмотрим крупным планом процесс, в результате которого рождается чек... Процесс продажи и покупки. Для этого прежде всего нужно, чтобы был контакт определенного продавца с определенным покупателем (звонок, встреча, визит к клиенту в точку, посещение потенциальным покупателем нашей точки). Поэтому необходимо четко знать количество таких контактов за интересующий нас промежуток времени (день, неделю, месяц):

- В опте и корпоративных продажах – количество входящих и количество исходящих звонков (причем, можно считать как звонки вообще, так и количество клиентов, с которыми был контакт, то есть засчитывать несколько звонков данному клиенту или от данного клиента за промежуток времени как один контакт; и повышать нам нужно будет и количество клиентов, и количество контактов);
- В интернет-продажах – трафик, количество посещений/посетителей сайта и отдельных страниц (причем, можно отдельно считать как количество посещений, так и количество посетителей, и повышать нужно и количество посетителей, и количество посещений);
- В рознице – трафик, или количество посетителей (за день, неделю, месяц).

Как только мы знаем фактическое количество контактов, нужно начинать делать все возможное для его **планового увеличения** (количества клиентов, с которыми был контакт и количество контактов).

Выше я уже упоминал, что можно (и нужно) увеличивать как количество контактов со старыми клиентами, так и количество контактов с новыми клиентами. Это отдельные показатели, каждый из которых должен планомерно расти. Причем, контакты могут быть входящими (по инициативе клиента) и исходящими (по инициативе продавца). В опте или корпоративных продажах могут быть входящие запросы от старых и новых клиентов и плановые прозвонки и/или посещения старых и новых клиентов. В рознице посещения/посетители делятся лишь на старых и новых, но среди источников/причин посещений можно будет все-таки выделить посещение по инициативе клиента или по инициативе продавца (посещение после приглашения продавцом).

А что делать, если количество контактов падает? Например, количество звонков от клиентов в сезон и не сезон может существенно отличаться. Экономический спад (кризис) на данном рынке также может проявиться в уменьшении количества входящих контактов от клиентов. Всегда можно либо компенсировать спад большим количеством активных (исходящих) усилий, которое приведет к повышению данного показателя, либо компенсировать спад данного показателя ростом по другим показателям. Например, если у Вас в опте снизилось количество входящих запросов, можете повышать количество исходящих контактов, количество клиентов, с которыми будут делаться контакты. Если у Вас в опте уменьшилось количество входящих запросов от существующих клиентов, Вы можете увеличить количество новых клиентов. Если у Вас в рознице уменьшился входящий трафик, Вы можете либо увеличить трафик новых клиентов за счет дополнительных рекламных усилий, либо увеличить количество контактов (трафик) по старым клиентам (например, делая e-mail и sms-рассылки, обзванивая клиентов и создавая повод для очередного/дополнительного посещения – скидка в определенный день/неделю, распродажа, новинка, праздничное мероприятие и т.п. Также, не забываем о том, что мы пока рассматриваем только левую часть формулы, а компенсировать спад можно и за счет правой части: меньше контактов приносит меньше сделок – компенсируем за счет повышения среднего значения сделки...

Просмотрите список тех усилий, с помощью которых можно повышать количество контактов:

### Способы привлечения новых клиентов:

1. Цензус (перепись клиентов) территории; дополнение маршрута; холодный прозвон;
2. Место расположения
3. Интернет-реклама (раскрученный сайт, баннеры, direct/adwords, контекстная реклама, продажи через интернет-площадки)
4. Реклама (наружная, радио, ТВ, директ-мейл, листовки в почтовые ящики, SMS-рассылки)
5. Промоутеры в пределах шаговой доступности, раздающие листовки, зазывающие в магазин)
6. Промо-мероприятия (праздники, шоу, привлекающие внимание)
7. Наличие дополнительных поводов визита клиента в торговую точку (банкомат, терминал оплаты, обмен валют, вендинг)



**Способы привлечения старых клиентов:**

1. Плановые посещения (маршрут)
2. Место расположения
3. Карты лояльности
4. Купон на скидку/подарок при следующей покупке
5. Рассылки (e-mail, письма, открытки, SMS)
6. Обзвон
7. Плановые акции/распродажи/новые коллекции
8. Интернет-реклама (реклама на сайте, баннеры, контекстная реклама)
9. Озвученное продавцом приглашение/договоренность
10. Постоянные обновления в шоу-руме/интернет-магазине/...

**Поводы для привлечения старых клиентов:**

1. Привычка/традиция
2. Новинка, новая коллекция, свежий завоз/поставка
3. Акция: скидка, распродажа, подарок, лотерея;
4. Накопление баллов
5. Лотерея
6. Праздник/событие
7. Товар под заказ
8. Договоренность продавец-клиент
9. «Техобслуживание», ремонт, обновления, трейд-ин;

Списки усилий даны общие для опта и для розницы, усилия применимы и там, и там, но имеют различный уровень целесообразности и результативности. Отметьте в списке те из усилий, которые Вы предпринимали в течение последних 2-3 месяцев, затем отметьте те, которые запланировали на текущий и следующий месяцы. Подумайте, что еще стоит запланировать из этого списка? Если Вы что-то из этого списка не делаете (не в смысле не слышали или никогда не пробовали, а в смысле не делали за последние 2-3 месяца и не запланировали на текущий и следующий месяц), возможно, Вы упускаете часть возможностей. Изучите, что из перечисленного делают Ваши основные конкуренты, лидеры рынка, компании из других отраслей, которые работают с Вашими клиентами или подобными им. Изучите, как они это делают. Регулярно изучайте, чтобы вовремя находить возможности для постоянного улучшения.

Еще один очень важный момент, который здесь нужно учесть: себестоимость контакта. По каждому из перечисленных способов контакта нужно посчитать себестоимость контакта и себестоимость получения сделки, с учетом описанных ниже нюансов.

Естественно, не каждый контакт/посетитель превращается в покупателя, и не каждое посещение/контакт в сделку. Но, каждый посетитель и каждый контакт – это шанс сделки. И чем больший трафик целевых клиентов мы сможем обеспечить, тем больше покупок/чеков мы получим. Соотношение количества таких «шансов» (посетителей) и покупок (чеков)

называется **Показатель Воронки Продаж или Показатель Конверсии**. Знаете ли Вы этот показатель по своему бизнесу? По каждому из бизнесов? По каждому уровню? По каждому из видов контактов? Запишите какое значение показателя было вчера, на прошлой неделе, в прошлом месяце. Отслеживаете ли Вы изменения этого показателя? Разбираетесь ли с причинами, если заметили его улучшение или ухудшение? Какое значение этого показателя Вы планируете завтра? На этой неделе? На следующей неделе? В текущем месяце? В следующем месяце? Улучшаете ли Вы постоянно этот показатель? По сути, это самый важный показатель Вашего бизнеса. Или один из **ДВУХ САМЫХ ВАЖНЫХ показателей**. Показатель Воронки Продаж демонстрирует Вам, сколько возможных продаж Вы потеряли. Например, если у Вас значение показателя 1 сделка из 5 контактов, значит, Вы могли продать в 5 раз больше, чем продаете! Вы потеряли 4 клиентов из каждых 5... **У каждой «непродажи» есть причины, которые должны быть изучены и устранены**. Если это розница, то возможно, к клиенту не подошел/не обратился продавец, не инициировал продажу (это Вы можете легко увидеть, просматривая записи камер видеонаблюдения, или хотя бы просто периодически наблюдая за работой продавцов в зале. Или, клиент не нашел товар, который ему нужен. Или продавец выполнил часть работы, показав товар и рассказав о нем, но не смог убедить клиента сделать покупку, не нашел финальных аргументов, не смог справиться с какими-либо высказанными или невысказанными возражениями клиента. Если это опт или корпоративные продажи, возможно, качество контакта было на недостаточно высоком уровне: продавец не привлек внимание клиента, не сформировал интерес, симпатию и доверие, не добыл необходимых «зацепок» для предложения (например, в формате «ситуация-проблема-возможность»), или не воспользовался ими, не донес до клиента работающие аргументы, не справился с возникшими возражениями, не завершил сделку... **Знаете ли Вы, после каких слов продавца клиент прекратил процесс потенциальной покупки? Знаете ли Вы, на какие именно возражения клиента Ваш продавец не нашел ответа, не смог продолжить диалог с клиентом и довести клиента до покупки?** Эти слова Вам очень дорого обошлись. Именно на этих словах Вы теряете больше, чем сегодня зарабатываете. Если Вы не фиксируете возражения клиента, начните их обязательно фиксировать (не обязательно делая видеозапись или аудиозапись разговора с клиентом, фиксировать возражения могут и Ваши продавцы, просто периодически записывая эти фразы в CRM или попросту в блокнот.

Зная причины, Вы сможете (и, надеюсь, будете) планировать их устранение и/или компенсацию другими активными **действиями**, таким образом, сможете запланировать прирост по каждому из показателей в будущем периоде.

	Старые клиенты					Новые клиенты				
	Объем продаж	Количество чеков	Трафик	Конверсия	Средний чек	Объем продаж	Количество чеков	Трафик	Конверсия	Средний чек
За прошлый период										
За будущий период										
Желаемый прирост										
За счет чего										



Чтобы сделать Ваш план реалистичнее, можно учесть естественную убыль по каждому из показателей, если она есть (не все старые клиенты остаются, средний чек по старым может падать, инструменты привлечения новых клиентов могут постепенно ухудшать свою эффективность и т.п.), в результате чего Вы будете знать, какой прирост Вам нужно обеспечить с учетом влияния ухудшающих факторов (с учетом естественной убыли или ухудшения по показателю).

	Старые клиенты					Новые клиенты				
	Объем продаж	Количество чеков	Трафик	Конверсия	Средний чек	Объем продаж	Количество чеков	Трафик	Конверсия	Средний чек
За прошлый период										
За будущий период										
Желаемый прирост										
Минус естественная убыль										
За счет чего										
Необходимый прирост										
За счет чего										

### 5. ЧТО ЕЩЕ НУЖНО УЧЕСТЬ

Здесь пора сделать **две важные оговорки. Первая...** Если в Вашем бизнесе продавец является лишь кассиром с минимальными знаниями-умениями-ответственностью-зарплатой... Вы мало что сможете сделать, чтобы улучшить показатель воронки продаж. Вы можете улучшать лишь ассортимент, цены и мерчандайзинг... Но **если на Вас в Вашем бизнесе работают не только полки и стены, но и кто-то с руками и головой, Вы сможете управлять своей воронкой продаж!!!**

То же самое и с оптом/корпоративными продажами: Ваш продавец может быть как человеком не мешающим продажам и просто оформляющим и обслуживающим сделку, так и человеком, несмотря на старания которого происходят сделки, так и человеком, благодаря стараниям которого происходят сделки... К какой из трех категорий относятся Ваши продавцы? Все? Все последующие шаги предполагают, что хотя бы часть Ваших продавцов все-таки относится к третьей категории...

**Алгоритм работы с персоналом Вашего бизнеса** прост. Начнем с того, чего Вам нужно добиться:

- 1) чтобы продавцы обращали внимание на КАЖДОГО клиента, и активно продавали этому КАЖДОМУ (каждый из базы, каждый из маршрута, каждый из входящего траффика...);
- 2) чтобы они делали это умело-правильно-эффективно;

- 3) чтобы они это делали регулярно;
- 4) чтобы они постоянно совершенствовались и то, что делают и то, как делают.

Теперь алгоритм КАК этого добиться:

- 1) возьмите власть в свои руки! Поверьте в то, что то, делают ли что-то Ваши сотрудники и то, как они это делают, зависит ТОЛЬКО ОТ ВАС! Если Вы в это верите, начинаем добиваться, чтобы они делали ТО, ЧТО ВАМ НУЖНО и ТАК КАК ВАМ НУЖНО. Если Вы в это не верите... так начните с первого пункта... ☺
- 2) четко определите, ЧТО, где, когда (в какой ситуации) именно сотрудники должны делать и говорить, и КАК именно они должны это делать. По возможности, запишите на видео, или хотя бы на диктофон, или хотя бы на бумаге то, ЧТО и КАК сотрудники должны говорить и делать в таких-то ситуациях;
- 3) РАССКАЖИТЕ И ПОКАЖИТЕ сотрудникам то, к чему пришли в пункте 2; проверьте, поняли ли они ЧТО именно они должны делать, что именно должны говорить в таких-то ситуациях;
- 4) Убедитесь, что они это поняли, знают, умеют;
- 5) Убедитесь в том, что они это делают. Если вдруг не делают, начните еще раз с первого пункта.

Организовать процесс Вам поможет следующая таблица:

<b>Задача: Улучшение конверсии</b>					
Что должен делать	Как (фразы)	Планируемая дата обучения	Отметка об обучении	Отметка о тестировании	Делает ли
1.					
2.					
3.					
<b>Задача: Повышение среднего чека</b>					
Что должен делать	Как (фразы)	Планируемая дата обучения	Отметка об обучении	Отметка о тестировании	Делает ли
1.					
2.					
3.					

И теперь **ВТОРАЯ ОГОВОРКА...** Да-да, я знаю, что Вашим продавцам НЕКОГДА! У них клиенты, которых нужно обслуживать, и если они будут делать с каждым клиентом то о чем я прошу, будут очереди (либо недозвонившиеся клиенты, если это опт, или клиенты к которым не успели зайти/позвонить), недовольные клиенты, и пока продавец будет работать с одним клиентом, десять других не будут ждать, развернутся и уйдут (ну, или купят у конкурента)!!! **ВЕРЮ! ТАК БЫВАЕТ! ВОЗМОЖНО ЧАСТО! НО НЕ ВСЕГДА!!!**

Начнем с розницы. Есть **3 возможных ситуации в Вашей точке продаж:**

- 1) в точке продаж «очередь», то есть на одного продавца приходится более двух клиентов (если обслуживание клиентов в Вашей торговой точке происходит быстро, можете увеличить эту цифру до 3-4);
- 2) в точке продаж на каждого продавца приходится по 1-2 посетителя;
- 3) в точке продаж больше продавцов, чем посетителей.

Также, в точке продаж бывает **3 типа клиентов**:

- 1) те, кто хотят купить и знают, что именно;
- 2) те, кто еще не знают, что именно хотят купить, но находятся «в активном поиске» того, что хотят купить;
- 3) те, кто зашли «посмотреть» (не путайте с отговоркой «спасибо, я просто смотрю», ее активно используют и клиенты второго типа!!!) и еще «не созрели» к конкретной покупке.

Более того, у Вашего продавца есть 3 категории «функциональных обязанностей». **Ваш продавец обязан**:

- 1) качественно обслужить клиента;
- 2) продать клиенту хоть что-нибудь, то есть превратить каждого посетителя в покупателя;
- 3) поднять средний чек (об этом чуть позже), то есть продать каждому покупателю максимум из того, что тот может купить...

Так вот, **в первой ситуации**, продавец **ОБЯЗАН ОБСЛУЖИТЬ** первый и по возможности второй тип клиентов. **Во второй ситуации** продавец **ОБЯЗАН** не только качественно обслужить первый и второй тип, но и **ПРЕВРАТИТЬ КАЖДОГО ПОСЕТИТЕЛЯ** второй категории в покупателя, **МАКСИМИЗИРОВАТЬ ЧЕК** каждого покупателя первой категории, и, если останется время, постараться превратить в покупателей посетителей третьей категории... А вот **в третьей ситуации**... продавец **ОБЯЗАН ПРЕВРАТИТЬ КАЖДОГО ПОСЕТИТЕЛЯ В ПОКУПАТЕЛЯ И МАКСИМИЗИРОВАТЬ ЧЕК ПО КАЖДОМУ ПОКУПАТЕЛЮ!!!** Ради интереса, отследите в течение недели, сколько по времени занимала первая ситуация, сколько вторая, сколько третья... И вели ли себя Ваши продавцы так как нужно в соответствующей ситуации с соответствующей категорией клиента...

А если это опт или корпоративные продажи? Возможны 3 ситуации: 1) продавец делает очень большое количество контактов, на пределе своих возможностей; 2) продавец делает большое количество контактов, количество можно увеличить только незначительно; 3) количество контактов легко можно увеличить. Как понять, в какой ситуации находится конкретный продавец? Ведь по их словам они всегда в первой ситуации... Всегда можно либо сделать фотографию рабочего дня (в течение недели каждый день фиксировать десятиминутными промежутками что именно делает продавец, причем можно чтобы это делал сам продавец, а можно чтобы это делал наблюдатель), либо можно посмотреть на показатели лучшего из продавцов, и считать что у всех остальных еще есть резерв для повышения этого показателя, либо можно посмотреть, какие еще функции кроме контактов с клиентами выполняет продавец, сколько времени у него это занимает, и постараться высвободить «непродажное» время для непосредственно продаж (то есть контактов с клиентами). Я предпочитаю и рекомендую совмещать все перечисленные методы.

### 6. ПОВЫШАЕМ ЗНАЧЕНИЕ СРЕДНЕГО ЧЕКА

Мы уже разобрались за счет чего можно повышать количество сделок (трафик, показатель конверсии). Можете сейчас на 5 минут отложить статью и записать подробно что Вы будете делать для того, чтобы поднять этот показатель до планового значения. Далее рассмотрим подробнее, за счет чего Вы будете повышать значение среднего чека. Это Ваш ВТОРОЙ из двух наиболее важных показателей.

**Значение среднего чека/сделки зависит от того:**

- 1) сколько в чеке **товарных групп**;
- 2) сколько в чеке **товарных позиций**;
- 3) сколько в чеке **единиц товара**;
- 4) какая **средняя цена товара** в чеке;

Для увеличения объема продаж путем повышения среднего чека **нужно повышать каждый из этих четырех показателей**. Знаете ли Вы значение этих показателей? Если да – впишите в таблицу ниже фактические и плановые показатели.

		Прошлые результаты				Будущие результаты				
		Вчера	Сегодня	Прошлая неделя	Прошлый месяц	Завтра	Текущая неделя	Следующая неделя	Текущий месяц	Следующий месяц
Средний чек										
В т ч по старым	В т ч по новым									
Среднее количество товарных групп										
В т ч по старым	В т ч по новым									
Средний количество товарных позиций										
В т ч по старым	В т ч по новым									
Среднее количество единиц товара										
В т ч по старым	В т ч по новым									
Средняя цена товара										
В т ч по старым	В т ч по новым									

Повышать значения перечисленных показателей можно с помощью работы с ассортиментом, с ценами, мерчандайзинговых усилий в рознице или рекламных/промо усилий в опте и корпоративных продажах, а также силами продавцов. Для того, чтобы повышать средний чек/сделку, Вы можете вводить новые товарные группы и товарные позиции, которые могут рассматриваться Вашими покупателями как сопутствующие или вспомогательные или дополнительные к уже существующему ассортименту. Для определения того, что можно вводить, Вы можете изучить ассортимент подобных или близких (по рынку или территории) бизнесов, можете опросить своих постоянных клиентов (что они хотели бы и были бы готовы покупать у Вас). Вы также можете стимулировать продажу дополнительных товарных групп и товарных позиций **ценовыми мероприятиями**: давать скидки при покупке более чем такого-то количества позиций в чеке, при покупке комплектов из сопутствующих или сочетающихся товаров, при наличии в чеке товара из продвигаемой товарной группы, или при покупке на сумму выше такой-то. **Мерчандайзинговые усилия** для повышения среднего чека могут включать соответствующее оформление торгового зала и товара: разделение зон продаж разных товарных групп, размещение сопутствующих или дополняющих товаров рядом (или товаров в одном стиле/цвете/формате), даже если они представляют собой разные товарные группы (например: мягкую , столики, лампы, ковры, постельные принадлежности рядом со спальным гарнитуром; или стулья, столы, кресла рядом с кухней и т.п.). Вы ведь привыкли видеть в продаже обувь, носки, нижнее белье, перчатки, зонтики и т.п. рядом с одеждой; снеки рядом с пивом; чехлы для телефонов рядом с мобильными телефонами; картриджи, бумагу, тройники и удлинители рядом с принтерами; сумки, мыши, наушники рядом с ноутбуками; коробки конфет и мягкие игрушки рядом с шампанским; спальные мешки, фонарики, походные наборы чего-либо рядом с палатками и т.п.). Подобное размещение может также демонстрироваться как комплект и продаваться как отдельно, так и комплектом (подготовьте ценники, перечисляющие предлагаемые варианты комплектов с посчитанной ценой за комплект). В том числе нужно продумать какие товары могут быть дополняющими или сопутствующими для десятки наиболее продаваемых товаров Вашей торговой точки (их часто называют товарами-паровозами или товарами-локомотивами) и для рекламируемых в данный период времени или акционных товаров. Помочь поднять средний чек также могут соответствующие навигационные стрелки, таблички, вывески, надписи на полу и т.п., помогающие найти нужный товар, привлекающие внимание к дополнительным товарным группам и позициям.

В опте или корпоративных продажах мерчандайзинговые усилия заменяются подобными рекламными или промо усилиями. Только вместо физического размещения дополнительного товара или комплекта, на сопутствующие товары или комплекты обращают внимание в рекламе, коммерческом предложении, информационных материалах, промо-акциях и т.д.

Естественно, пробуя дополнительный ассортимент, ценовые или мерчандайзинговые/промо инновации, нужно понимать, что не все новшества будут положительно восприняты клиентами и сработают. Если нововведение не сработало в течение 2-3 месяцев, Вы должны быть готовы от него отказаться.

Рассмотрим несколько **способов повышения среднего чека силами Ваших продавцов/менеджеров**:

- 1) **продавец должен предлагать клиенту дополнительные товарные группы и дополнительные товарные позиции.** Для этого каждый продавец должен хорошо знать свой ассортимент, знать его размещение в торговом зале или в прайсе, знать несколько товарных позиций, которые нужно предлагать каждому клиенту, знать сопутствующие/дополнительные товары, которые нужно предлагать к товарам-локомотивам или рекламируемым/акционным товарам. Знать комплекты. Знать «товар

13

дня», «товар недели», «товар месяца» и «универсальный дополнительный товар», которые нужно предлагать каждому клиенту. Если вдруг какой-то из желаемых клиентом товаров отсутствует, продавец должен знать какую замену предложить клиенту. Знать, какими именно фразами предлагать клиенту все перечисленное, и какими фразами справляться с возможными ключевыми возражениями клиента. И, естественно, все перечисленное здесь и ниже продавец должен не просто знать, но и делать (предлагать)... А руководитель – контролировать, делает ли это продавец, добиваться чтобы делал, считать воронку продаж (в каком проценте случаев дополнительное предложение продавца сработало), ее прорабатывать (фиксировать возражения клиентов, искать и внедрять аргументы для их предвосхищения и возможные ответы на них) и постоянно улучшать;

- 2) **продавец должен предлагать клиенту дополнительное количество единиц покупаемого товара.** Для этого прежде всего нужно выбрать те товары, которые клиент может потреблять/использовать в большем количестве и научить продавца фразе, которой нужно предлагать еще одну единицу или определенное количество единиц. Это может быть простая фраза-предложение («Возьмете еще один?», «Возьмете упаковку?», «возьмете еще один в другом цвете/фасаде?», «Хотите купить еще один на всякий случай?») или фраза с аргументацией («Этого товара совсем мало осталось, возьмите на всякий случай еще один?», «У нас сейчас акция на этот товар, берите 2 чтобы получить скидку/подарок, хотите?», «Возьмите дополнительно еще 2 стула, чтобы точно хватило, если останутся – вернете», «Возьмете 2 упаковки, чтобы хватило на месяц?»). Научив не забудьте периодически проверять, предлагают ли продавцы клиенту дополнительные товары/дополнительное количество, и используют ли правильные/работающие фразы;
- 3) **продавец должен предлагать клиенту более дорогие товарные позиции для повышения средней цены товара в чеке.** Для этого также нужно сформулировать простые фразы-аргументы, и научить им продавца;

Позвольте предложить Вам **два простых способа обучения продавца в торговой точке:**

**Первый:** Даете сформулированные фразы (не более 5 за раз), которыми продавец должен что-то предлагать, или аргументировать, или отвечать на возражение. Просите продавцов переписать себе, прочитать и постараться запомнить. Далее через пару минут продавцы переворачивают лист и пишут эти фразы по памяти. Сравнивают друг с другом. Если у кого-то что-то не соответствует, исправляют. Записывают по памяти на новом листе бумаги уже в чистовую. Теперь все фразы нужно несколько раз прочитать и произнести по памяти четко с уверенной и бодрой интонацией, с которой продавцы будут говорить эти фразы клиентам. После чего нужно разыграть с продавцами ролевую игру общения с покупателем, в которой продавцы должны друг другу или Вам в роли покупателя сказать эти фразы.

**Второй:** Берете десяток-два чеков (заявок, заказов, контрактов) на каждого продавца (можно взять случайные, а можно выбрать более крупные и более мелкие, в том числе с товарами-локомотивами и акционными товарами), и задаете продавцу по очереди или в случайном порядке следующие вопросы:

- На сколько можно было поднять сумму этого чека/заявки и за счет чего?
- Какие дополнительные товары можно было предложить этому клиенту? А еще? Предлагал? Какой фразой нужно было предложить? Предлагай мне...
- Какие товары клиент мог взять в большем количестве? Предлагал? Какой фразой нужно было предложить? Предлагай мне...



- Какие товары в чеке можно было бы заменить более дорогими аналогами? Предлагал? Какой фразой нужно было предложить? Предлагай мне...

Достаточно ежедневно проходить с каждым продавцом 10-20 чеков/заявок, чтобы за 2-3 недели приучить делать все необходимое для повышения среднего чека. После чего можно делать данное упражнение раз в неделю.

**Отслеживайте** динамику изменения показателей, влияющих на средний чек по каждому продавцу. **Демонстрируйте** эту динамику продавцам, **визуализируйте** их подъемы и спады на графиках, празднуйте с ними достижения, давайте им **возможность сравнивать** себя с другими и устраивать соревнования. Это позволит быстрее и подольше сфокусировать их внимание на повышение этих показателей, и будет дополнительно мотивировать Ваш коллектив к росту продаж.

**Изучите минимальные и максимальные сделки**, которые у Вас получаются за день/неделю/месяц. Старайтесь постоянно повышать сумму максимального чека, награждать его «автора»-продавца, показывать остальным за счет чего удалось достичь такого большого чека/заявки.

Как добиться от продавца выполнения Ваших требований, регулярной работы по повышению среднего чека, улучшению воронки продаж, использованию с клиентом правильных фраз, активности, отличного сервиса и т.д.? Очень сложно 😊 Тем не менее, «нет ничего невозможного». Поэтому можно.

**Для того, чтобы Ваш подчиненный регулярно и правильно делал то, что Вам нужно, Вы должны обеспечить:**

- 1) чтобы подчиненный **четко знал и понимал Ваши требования и свою роль, знал и понимал, что именно он должен делать (процесс) и что именно он должен сделать (результат)**. В том числе, если он клиенту должен что-то предлагать, то должен знать фразы, которыми будет это предлагать, а если должен отвечать на возражения, то знать фразы, которые должен говорить клиенту в ответ на основные возражения;
- 2) чтобы подчиненный был **способен исполнить эти требования** (знал товар, знал где он находится, умел о нем рассказывать и его показывать, умел общаться с клиентом, умел продавать...). Выше я кратко описал, как обучить продавцов, чтобы они были способны повышать средний чек;
- 3) чтобы подчиненный **был заинтересован (мотивирован) делать то, что Вы от него хотите (желательно чтобы был заинтересован и в том, чтобы делать и в том, чтобы сделать (и в правильном процессе, и в нужном результате)**.

Если Вы не обеспечили какой-либо из этих трех пунктов, то неважно, сколько времени, сил или денег Вы тратите на остальные. Сколько бы ни объясняли и ни обучали, но, если продавец не заинтересован в увеличении продаж, повышении среднего чека – результаты не улучшатся. Сколько бы ни мотивировали или ни мотивировали продавца, но если он четко не понимает, что именно должен делать для повышения среднего чека и увеличения объема продаж, к сожалению, средний чек не вырастет... Но, **если Вы обеспечили все три перечисленных пункта – получите желаемые результаты.**

С чего же начать? Можете для начала провести **Аудит нынешней практики продаж.**

Чтобы проанализировать свою сегодняшнюю практику продаж, **проставьте в предложенном чек-листе, что Вы сегодня делаете, а что не делаете в своей торговой**

**точке. Все неиспользуемые сегодня возможности рекомендую запланировать для внедрения в обозримом будущем.**

1. Я хочу увеличить объем продаж торговой точки;
2. Я знаю объем продаж по каждому дню, неделе, месяцу, году;
3. У меня есть план продаж (желаемое значение по объему продаж) на день, неделю, месяц, год;
4. Я знаю фактическое количество чеков за день, неделю, месяц, год;
5. У меня есть план по количеству чеков за день, неделю, месяц, год;
6. Я знаю фактическое значение среднего чека за день, неделю, месяц, год;
7. Я знаю значение минимального и максимального чека за день, неделю, месяц, год;
8. Пункты 2-7 есть не только в целом по бизнесу (по каждому из бизнесов, направлений, магазинов), но и по каждому продавцу/менеджеру отдельно;
9. Пункты 2-7 есть не только в целом по продавцу, но и отдельно по старым клиентам и отдельно по новым;
10. У меня есть программа лояльности клиентов;
11. Мои продавцы приглашают лояльных клиентов в торговую точку путем рассылок и/или обзвонов, используя различные поводы/Мои менеджеры регулярно контактируют с лояльными клиентами;
12. Я знаю фактический трафик/количество контактов за день, неделю, месяц, год (в опте и корпоративных продажах – в целом по каждому бизнесу и по каждому менеджеру);
13. У меня есть план по трафику/количеству контактов за день, неделю, месяц, год (в опте и корпоративных продажах – в целом по каждому бизнесу и по каждому менеджеру);
14. Я знаю фактическое значение показателя воронки продаж (конверсии) за день, неделю, месяц, год (в опте и корпоративных продажах – в целом по каждому бизнесу и по каждому менеджеру);
15. У меня есть план по показателю воронки продаж на день, неделю, месяц, год;
16. Я предпринимаю шаги для повышения трафика;
17. Мои продавцы фиксируют возражения клиентов (возражением считается любая реакция клиента вместо согласия и сделки);
18. Я регулярно (не реже раза в неделю) прорабатываю с продавцами активность, аргументацию, ответы на возражения для улучшения показателя конверсии;
19. У меня есть аудиозаписи/видеозаписи «эталонных продаж»;
20. Мои продавцы знают о трех различных ситуациях в торговой точке и своих задачах в этих ситуациях; и способны определить текущую ситуацию/Для опта: я постоянно нахожу возможности для повышения количества контактов без ухудшения качества и показателя конверсии;
21. Мои продавцы знают о трех категориях клиентов и задачах по каждому из них в каждой из 3 ситуаций (в опте количество категорий и задач может быть несколько большим);
22. Я знаю фактические значения по среднему количеству товарных групп и товарных позиций в чеке/заявке/сделке, количеству единиц товара, средней цене товара в чеке/заявке (за день, неделю, месяц, год);

23. У меня есть план по показателям, перечисленным в предыдущем пункте (на день, неделю, месяц, год);
24. Я предпринимаю ассортиментные мероприятия для повышения среднего чека;
25. Я предпринимаю ценовые мероприятия для повышения среднего чека;
26. Я предпринимаю мерчандайзинговые/промо мероприятия для повышения среднего чека;
27. Мои продавцы знают, что должны предлагать дополнительные товары, большее количество и более дорогие товары;
28. Мои продавцы знают фразы, которыми они должны предлагать дополнительные товары, большее количество и более дорогие товары;
29. Мои продавцы предлагают клиентам приобрести дополнительные товары, большее количество товара, более дорогой товар;
30. Я регулярно обучаю своих продавцов тому, как повышать сумму среднего чека;
31. Мои продавцы заинтересованы в повышении среднего чека;

Итак, **запланируйте** в своем блокноте все, что Вы будете делать по следующим пунктам (пишите действия по каждому пункту, не пропуская ни одного пункта):

1. Для того, чтобы увеличить трафик (количество посетителей)
  - 1.1. В т.ч. по старым клиентам
  - 1.2. В т.ч. по новым клиентам
2. Для того, чтобы продавцы с каждым клиентом предпринимали попытки продажи (чтобы был контакт)
3. Для того, чтобы улучшить значение Показателя Воронки Продаж (конверсии)
4. Для того, чтобы повысить значение Среднего Чека
  - 4.1. В т.ч. ассортиментные усилия
  - 4.2. В т.ч. ценовые усилия
  - 4.3. В т.ч. мерчандайзинговые усилия
  - 4.4. Для того, чтобы продавцы знали, что они должны делать для увеличения объемов продаж
  - 4.5. Для того, чтобы продавцы умели улучшать значение своей воронки продаж
  - 4.6. Для того, чтобы продавцы умели повышать средний чек
  - 4.7. Для обеспечения заинтересованности продавцов в повышении среднего чека (повышении количества товарных групп и позиций в чеке, повышения в чеке доли дорогих товаров, а значит повышения средней цены товара в чеке)

Обращаю Ваше внимание на то, что рядом с каждым запланированным действием должна стоять дата (а можно и промежуток времени) когда Вы это будете делать. А сделав, обязательно отметьте выполнение: поставьте «галочку», плюс, выделите маркером, подчеркните или вычеркните.

**Выберите те пункты, которые Вы сможете легче выполнить и быстрее получить результат.**

**Начните с чего-нибудь, порадитесь первым результатам. И продолжайте, продолжайте, продолжайте...**

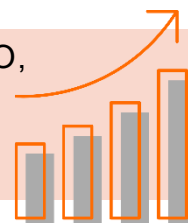
*Пусть Ваши растущие результаты радуют Вас каждый день!!!*

P.S.: Кстати, а что делать если важен не оборот а прибыль? Применимы ли все те рекомендации, которые я прописал в этой статье? Несомненно! Попросту вместо среднего чека можно считать среднюю маржу или прибыль с чека, не среднюю цену товара в чеке, а среднюю прибыль с товара в чеке, продвигать не более дорогие, а более маржинальные товары. Это позволит сфокусировать Ваши усилия на повышении прибыли. Все остальные рекомендации при этом остаются в силе.

**Автор готов к продолжению диалога**

ВЫ МОЖЕТЕ ЗАДАТЬ ЛЮБЫЕ ВОПРОСЫ БОРИСУ ЖАЛИЛО,  
НАПИСАВ ЕМУ ЛИЧНО В WhatsApp +7(915)125-2312

ИЛИ НА [bz@solutions2b.com](mailto:bz@solutions2b.com)



Вы можете заказать **ТРЕНИНГ БОРИСА ЖАЛИЛО** для Вашего отдела продаж, а также пригласить его выступить на Вашем корпоративном мероприятии.

Если Вы планируете рост продаж и прибыли более чем на 25% за год, масштабирование бизнеса, Вам интересен системный стабильный рост продаж и прибыли, обращайтесь к **Борису Жалило** для реализации **ПРОЕКТА МАСШТАБИРОВАНИЯ И СИСТЕМАТИЗАЦИИ БИЗНЕСА**.



<https://жалило.рф>



Борис Жалило