

Андрей Меркулов

Удвоение продаж в оконном бизнесе

Настольная книга владельца
розничной компании по продаже окон

ОЗНАКОМИТЕЛЬНЫЙ
ФРАГМЕНТ



Скифия
Санкт-Петербург
2013

УДК 334.0
ББК 65.290

Андрей Меркулов

Удвоение продаж в оконном бизнесе

Настольная книга владельца
розничной компании по продаже окон

Меркулов А.

М 52 Удвоение продаж в оконном бизнесе. Настольная книга владельца розничной компании по продаже окон — СПб.: Издательско-Торговый Дом «СКИФИЯ», 2013. — 224 с.

Книга «Удвоение продаж в оконном бизнесе» предназначена для владельцев оконных компаний, а также для коммерческих директоров, в задачи которых входит увеличение прибыльности оконного бизнеса.

Она содержит конкретные пошаговые методики по умножению доходов в оконном бизнесе, которые будут полезны не только владельцам оконных компаний, но и тем предпринимателям, которые занимаются комплексным ремонтом и строительством, а также оказанием услуг в этой сфере.

ISBN 978-5-00025-012-9

УДК 334.0
ББК 65.290

© Меркулов А., 2013
© ИТД «Скифия», 2013

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Об авторе	10
Введение	11
ТРИ ОТВЕТА НА ВОПРОС «ЧЕМ ПОЛЕЗНА ЭТА КНИГА?»	13
ПЯТЬ СТРАТЕГИЙ ПОИСКА КЛИЕНТОВ НА РОЗНИЧНОМ РЫНКЕ ПО ПРОДАЖЕ ОКОН	15
Ваша клиентская база	17
Клиенты, которые остались довольны установкой	18
Клиенты, которые остались недовольны вашей работой	19
Клиенты по рекомендации	20
Клиенты, которым уже установили окна другие компании	20
Клиенты, которые обращаются по рекомендации в другие компании	22
Как работать с новыми клиентами на оконном рынке	22
УДВОЕНИЕ РОЗНИЧНЫХ ПРОДАЖ ОКОН В ПРИМЕРАХ	27
Оконная воронка продаж	27
Почему необходимо учитывать одновременно две воронки продаж?	32

Учет показателей оконной воронки продаж в динамике	34
Формула оконных продаж — от чего еще зависит ваша прибыль в оконном бизнесе	35
Почему классическая формула продаж неприменима в оконном бизнесе	35
Среднее число квадратных метров окон на один договор	36
Итоговая формула оконных продаж	37
Маржинальная или чистая прибыль: какой показатель использовать?	38
Пошаговый алгоритм работы с продажами окон	39
Еще три примера работы оконных компаний	42
Ваша отправная точка	45
Бесплатный сервис «Диагностика оконных продаж»	46
Что еще необходимо знать о своих продажах	47
Принципы работы с продажами	48
Подбросьте максимум шаров в воздух	50
КАК УВЕЛИЧИТЬ ПРИБЫЛЬ С КАЖДОГО ОКНА	54
Соотношение цены и ценности предложения	56
Когда продавать самые дешевые окна выгодно	57
Как продать дороже на рынке, где все товары похожи (Пример из другого бизнеса)	58
Еще несколько способов увеличения прибыли с каждого окна	60
Используйте уникальное торговое предложение (УТП)	60
Используйте прием «Сравнение цен»	62
Тестируйте свои цены	63
Берите дополнительные деньги за срочные заказы	63

Назначайте разные цены для разных каналов рекламы	64
Как правильно использовать технику дополнительных продаж (допродаж) в оконном бизнесе	66
Пример увеличения прибыли с окна сразу на 700 рублей	67
Пошаговый алгоритм увеличения прибыли с квадратного метра	69
Трехступенчатая модель увеличения прибыли с каждого квадратного метра окон	72
Предложите клиенту дополнительные опции	74
Предложите клиенту сопутствующие товары и услуги с высокой наценкой	75
Как учитывать потребности клиента при дополнительных продажах	77
Мотивируйте персонал на использование техники дополнительных продаж	79
Проведите обучение персонала по работе с прибылью и скидками	80
Сократите операционные расходы, связанные с выполнением заказа	80
Сократите постоянные расходы	81
Расходы на маркетинг	82
 КАК ЗАКЛЮЧАТЬ БОЛЬШЕ ДОГОВОРОВ С КАЖДЫМ КЛИЕНТОМ. ПОВЫШАЕМ КОНВЕРСИЮ	83
Конверсия менеджера. Как записывать больше замеров с входящего потока обращений	85
Причины неэффективной работы менеджера	85
Эффективный способ повысить конверсию менеджера	88
Алгоритм работы с возражениями	90
Можно ли судить о качестве работы менеджеров в отделе продаж по показателям конверсии?	92

Несколько способов учитывать количество входящих звонков и записывать разговоры с клиентами	94
«Золотые правила» успешных переговоров о цене окон	96
Конверсия замерщика. Как заключать больше сделок на замере	103
Как теряются заказы на этапе замера	103
Шесть принципов, которые позволяют повысить доверие клиента к замерщику	105
Как повысить доверие к замерщику с помощью дополнительных атрибутов	109
Как платить замерщику, чтобы он продавал больше	111
Как превзойти ожидания клиента на этапе замера (несколько слов о качестве продаж)	112
Как работать с потребностями клиента на замере	115
«Дорого», «Посоветуемся», «Подумаем». Работа с возражениями на замере	116
Конверсия в офисе	119
Стандарты встречи клиента	120
Инструменты, повышающие конверсию отдела продаж	121
КАК РАБОТАТЬ С КЛИЕНТАМИ ПО РЕКОМЕНДАЦИИ	124
Как работать со своей клиентской базой	124
Два типа клиентов в вашем бизнесе	125
Три источника клиентов по рекомендации	127
Продажа окон на доверии	128
Как установить обратную связь с клиентом	129
Анкета обратной связи с клиентом	130
Обратная связь с клиентом по актам выполненных работ	131

Семь шагов для внедрения механизма «сарафанное радио»	131
ВАШЕ УБОЙНОЕ УНИКАЛЬНОЕ ТОРГОВОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ (УТП)	139
Как составить свое УТП	139
Восемь продающих механизмов	139
Три критерия, которым должно соответствовать УТП	141
Примеры УТП в оконном бизнесе	143
Еще несколько вариантов УТП, которые можете предложить вы	145
Как отстроиться от конкурентов с помощью УТП	146
Характеристики и выгоды в рекламе окон	146
Легкий способ определить выгоды вашего предложения	148
Три способа продемонстрировать ценность вашего предложения	150
Как использовать потребности клиента при разработке УТП	151
КАК ПОВЫСИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РЕКЛАМЫ ОКОН	152
Реклама окон — количество или качество?	153
Три составляющих эффективной рекламы окон	156
Как использовать гарантии в оконной рекламе	157
Три условия, которые должны быть выполнены для того, чтобы ваша реклама окон сработала	159
Как правильно работать с каналами рекламы	160
Какие каналы рекламы стоит использовать регулярно	161

Ключевые показатели рекламы	163
Что нужно, чтобы каждый канал работал эффективно	164
Как привлечь больше клиентов в вашу компанию	165
Почему клиенты не обращают внимания на вашу рекламу	165
Маркетинговый план в оконном бизнесе	166
Как найти своего покупателя в оконном бизнесе и сэкономить на рекламе окон	169
Контроль над эффективностью рекламы	171
Шесть золотых правил контроля рекламной кампании	171
Первый способ измерить эффективность рекламы	172
Второй способ измерить эффективность рекламы	173
Основные показатели эффективности рекламы окон	174
Рекламный бюджет	175
Реклама — инвестиция или затрата?	176
Четыре способа рассчитать рекламный бюджет	177
Как оптимизировать рекламный бюджет	180
Семь инструментов бесплатной рекламы	182
Для чего нужно выделять средства на эксперименты	184
Стоит ли вкладывать инвестиции в имиджевую рекламу . . .	186
Как работать с рекламой в интернете	187
Десять шагов к созданию продающего сайта	187
Как продвигать свой сайт	192
Методы, позволяющие увеличить количество продаж на сайте	194
БОНУС № 1. КАК ПОСТРОИТЬ ОКОННЫЙ БИЗНЕС С ДОХОДОМ 10 000 ДОЛЛАРОВ В МЕСЯЦ	199

Как снизить конкуренцию по каналам рекламы	201
Качество рекламного сообщения	202
Качество работы вашего менеджера	203
Качество работы замерщика	205
От чего еще зависит конверсия в отделе продаж	206
Делегирование полномочий	208
БОНУС № 2. МОЯ ИСТОРИЯ ПРОВАЛА С ПРОДАЖАМИ КОНДИЦИОНЕРОВ В 2010 ГОДУ	210
Система, которая позволяет получать прибыль без вашего участия	215
ПОДАРКИ ЧИТАТЕЛЯМ	217
Видеокурс в подарок. «Семь приемов, которые сделают вас хакером оконных продаж»	217
Бесплатный четырехдневный интернет-марафон «Звездная система найма и вербовки лучших сотрудников»	218
Бесплатный интернет-семинар «Пять самых убойных каналов рекламы окон»	219
Еще один секретный подарок для вас	220

ОБ АВТОРЕ



Андрей Меркулов

Основатель и управляющий партнер компании «Фабрика Бизнеса» (www.biznesfabrika.ru), компаний «Гуру Опта» (www.guruopta.ru), «Web Turbina» (www.webturbina.ru), «Продавец Окон» (www.prodavecokon.ru). Автор книг «Монетизация бизнеса», «Бизнес на автопилоте» совместно с Николаем Мрочковским, «Монетизация сайта» совместно с Константином Савохиным.

Организатор региональных конференций «Прибыльный бизнес за МКАДом», ежегодной отраслевой конференции «Прибыльный оконный бизнес», Москва. Автор более 40 тренингов и семинаров.

Действующий предприниматель, директор по маркетингу в компаниях «Экономика окон», «Окна Квадрат» (www.oknakvadrat.ru). В прошлом и настоящем — интернет-маркетолог, эксперт по быстрому запуску бизнеса и построению системы управления чужими руками.

ВВЕДЕНИЕ

Однажды я проводил встречу по консалтингу с коммерческим директором одной оконной компании, и он сказал примерно следующее: «У меня больше нет идей по увеличению продаж окон. Я прочел огромное количество книг, прослушал бизнес — тренинги, но все равно не могу понять, как мне увеличить прибыль компании. Я перепробовал все: акции, распродажи, стимулирование рекомендаций и еще десятки других способов, но ничего не получилось».

Подобные вопросы я слышал неоднократно, поэтому решил создать простую книгу с пошаговыми методиками, которая будет направлена на достижение высоких результатов в оконном бизнесе.

На ее страницах вы найдете ответы на следующие вопросы:

1. Как найти клиентов в оконном бизнесе сегодня и какие каналы рекламы использовать для увеличения потока входящих обращений?

2. Какие факторы влияют на прибыль с продажи окон?
3. Как зарабатывать больше с каждого окна?
4. Как заключать больше сделок без увеличения затрат на рекламу?
5. Как стимулировать рекомендации и работать со своей клиентской базой, если ваш клиент ставит окно один раз и надолго?

Сейчас в магазинах лежит большое количество бизнес-литературы по самым различным тематикам, но, к сожалению, **нет ни одной практической книги, посвященной теме построения прибыльного оконного бизнеса.**

В этой книге описаны эффективные методики удвоения оконных продаж, которые мы применяли неоднократно в своих компаниях, а также в компаниях наших клиентов в консалтинге.

Приятного прочтения!
Андрей Меркулов

ТРИ ОТВЕТА НА ВОПРОС «ЧЕМ ПОЛЕЗНА ЭТА КНИГА?»

Прежде чем вы начнете читать эту книгу, хотим пояснить, что она создана на основе тренингов и семинаров проекта **www.prodavcokон.ru**, которые уже прошли сотни (!) клиентов.

Многие из них даже не подозревали о тех методах, которые можно использовать для увеличения прибыли в своем бизнесе. Поэтому просто прочитайте отзывы наших клиентов, которые уже использовали предоставленные в этой книге рекомендации на практике:

Наконец стало понятно, как рационально тратить деньги на рекламу!

Тема супер. Наконец стало понятно, как рационально тратить деньги на рекламу, как построить план размещения рекламной информации и контролировать отдачу от каждого вида рекламы.

*Иванцов Максим, компания «Солнышко»,
участник тренинга «Реклама окон под ключ»*

Тренинг Андрея Меркулова «Быстрый старт в оконном бизнесе с нуля» оказался очень познавательным и практичным!

Ожидания, с которыми шел на тренинг, в максимальной степени оправдались. Я получил конкретную модель нового бизнеса с пошаговой инструкцией. А также познакомился с методами, применение которых подходит не только для оконного, но и для других видов бизнеса. Я имею смежный бизнес, поэтому эта информация оказалась очень полезной для меня и была применена на практике.

Иркин Виктор,
г. Ростов-на-Дону, участник тренинга
«Быстрый старт в оконном бизнесе с нуля»

Тренинг дал мне все необходимое для старта в бизнесе и даже больше!

Огромное спасибо Андрею Меркулову за то, что показал оконный бизнес как на ладони, поделился своим опытом и сделал простым и доступным то, что казалось очень сложным.

Юлия Малова,
г. Санкт-Петербург, участник тренинга
«Быстрые деньги в оконном бизнесе»

ПЯТЬ СТРАТЕГИЙ ПОИСКА КЛИЕНТОВ НА РОЗНИЧНОМ РЫНКЕ ПО ПРОДАЖЕ ОКОН

Практически все оконщики сходятся во мнении, что рынок окон обладает огромной конкуренцией: обычно на одну оконную компанию в региональном центре приходится в среднем 5 000 — 25 000 жителей региона. В районных центрах этот показатель еще ниже.

Важно понимать, что конкуренция на рынке распределяется неравномерно. Существуют ниши, в которых работать просто невозможно, к примеру, искать клиентов в оконном бизнесе через бесплатные газеты сегодня уже нерентабельно.

Целые полосы забиты дешевыми блоками объявлений оконных компаний, которые похожи друг на друга и предложениями, и названиями. В таких условиях практически невозможно не то что уговорить клиента на замер, а хотя бы заполнить долгожданный звонок.

Если в вашем городе бесплатные газеты пока еще работают и окупаются, то уверяю вас, ситуация изменится в самое ближайшее время, поэтому, даже если вы решите не читать эту книгу,

сделайте хотя бы следующее: **обеспечьте себе задел на будущее и начните разрабатывать новые неконкурентные каналы рекламы.** Как? Об этом пойдет речь далее.

Несмотря на высокую конкуренцию, сегодня еще можно найти незанятые ниши. Для этого необходимо разделить оконный рынок по каналам продаж. Условно можно выделить пять основных сегментов:

1. Ваша клиентская база — клиенты, которым вы уже поставили окна, **те, кто может повторно обратиться в вашу компанию.**

2. Ваши клиенты по рекомендации — они обращаются к вам по совету тех клиентов из 1-й категории, которые остались довольны сотрудничеством с вами.

3. Клиенты других компаний, которым уже установили окна. Большая часть людей уже заменили окна при помощи других компаний, и сегодня они создают новый поток заказов, рекомендуя ваших конкурентов своим знакомым. Среди них также есть те, которые остались недовольны работой вашего конкурента.

4. Клиенты по рекомендации других компаний.

5. Новые клиенты, которые будут выбирать компанию по остеклению через СМИ, наружную рекламу и другие открытые источники, не пользуясь рекомендациями своих знакомых.

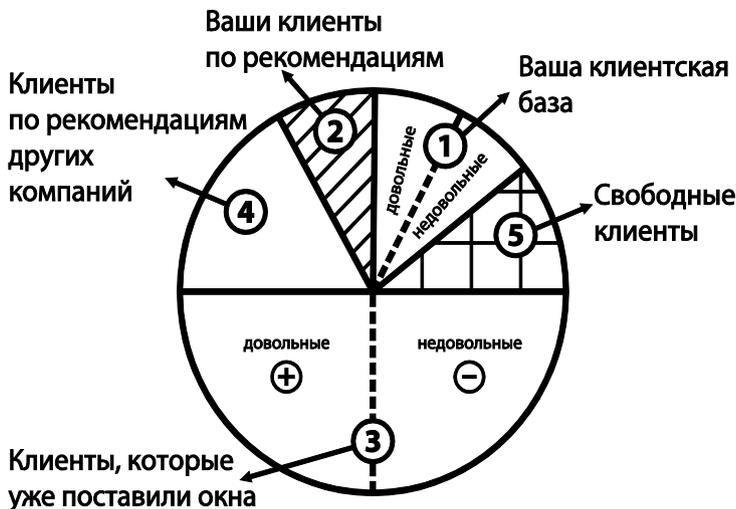


Рис. 1. Пять каналов продаж на оконном рынке

ВАША КЛИЕНТСКАЯ БАЗА

Для оконщика это один из главных активов. Вместе с раскрученным номером телефона база клиентов позволяет работать в плюс даже без активной рекламы в СМИ. Я знаю многих оконщиков, которые именно так и работают, хотя, безусловно, отказываться от привлечения новых заказчиков — большая ошибка.

Ваших клиентов условно можно разделить на две категории: те, которые остались довольны вашими услугами, и те, которые остались недовольны.

Если вы делаете ставку на этот сегмент (вашу клиентскую базу), с которым, кстати говоря, кроме вас никто не работает, то важно контролировать качество работы на каждом этапе, а также превосходить ожидания клиентов.

КЛИЕНТЫ, КОТОРЫЕ ОСТАЛИСЬ ДОВОЛЬНЫ УСТАНОВКОЙ

Если с клиентами работать четко и без рекламаций, они будут рекомендовать вашу компанию и покупать у вас окна снова. Поэтому крайне важно следить за тем, чтобы после установки окон у вас оставались не просто довольные клиенты, а клиенты «WOW», для которых вы сделали больше, чем они ожидали.

Можно еще добавить вирусный элемент, о котором они с удовольствием расскажут своим знакомым. Об этом пойдет речь чуть позже, а пока запомните простое правило:

Делайте клиентов счастливыми, превосходите их ожидания на каждом этапе работы с вашей компанией, добавьте всего один вирусный элемент и они с удовольствием будут рассказывать о вас всем своим знакомым!

Ваши постоянные клиенты — это просто находка для менеджера по продажам, так как их звонки в офис практически всегда заканчиваются заказом. Бывает так, что с одного такого обращения можно заключить два и более договоров, подключив еще и соседей вашего клиента.

Еще один важный момент: торговая наценка на повторные продажи, а также стоимость окон по рекомендации будут зависеть от цены, по которой вы продали клиенту окна в первый раз.

КЛИЕНТЫ, КОТОРЫЕ ОСТАЛИСЬ НЕДОВОЛЬНЫ ВАШЕЙ РАБОТОЙ

Очень опасно игнорировать жалобы клиентов. Большинство из них не пойдет в суд, но будьте уверены, что каждый из разочарованных в ваших услугах расскажет о вас минимум десяти своим друзьям и знакомым.

Когда они снова захотят приобрести окна, они либо обратятся в новую компанию через СМИ, либо воспользуются рекомендациями своих друзей и знакомых. Многие крупные компании из-за низкого качества монтажа вынуждены постоянно искать все больше и больше клиентов на свободном рынке, т. к. рекомендации у них работают плохо.

У себя в компании «Квадрат» (**www.oknakvadrat.ru**) мы отслеживаем рекламации и оперативно принимаем меры, чтобы перевести недовольного клиента в разряд довольных.

Для этого существует целая программа «Возвращение лояльности», в которую входят неожиданные подарки, бонусы и т. д. Плюс в этом вопросе крайне важна оперативность в устранении рекламаций.

КЛИЕНТЫ ПО РЕКОМЕНДАЦИИ

Даже если у вас в компании нет специальной программы стимулирования рекомендаций, бесплатные клиенты начнут приходить к вам по совету друзей и знакомых после восьми месяцев активной работы без рекламаций.

С этой категорией клиентов работать очень легко: им вы можете продавать дороже, так как решение заказать окна у вас было принято еще до звонка. Часто клиент даже не рассматривает альтернативные варианты. Плюс конверсия отдела продаж по этому сегменту стремится к 100%.

КЛИЕНТЫ, КОТОРЫМ УЖЕ УСТАНОВИЛИ ОКНА ДРУГИЕ КОМПАНИИ

Данный сегмент рынка абсолютно свободен. Большинство компаний забывают о своих клиен-

тах сразу после установки окон и вспоминают о них только к моменту рекламации.

В своей работе я очень редко встречаю компании, которые плотно работают со своей клиентской базой:

- отправляют специальные предложения по почте;
- регулярно ведут обзвон своей клиентской базы;
- выезжают на сервисное обслуживание минимум два раза в год.

Наиболее интересный сегмент для нас — это те клиенты, которые остались недовольны установкой окон в компании конкурента. С ними абсолютно никто не хочет работать.

Ваша задача — предложить недовольному клиенту из другой компании недорогой вариант решения его проблемы — **ваше сервисное обслуживание**. Выполнив работу, не забудьте оставить свое предложение на новые окна, а также попросить его порекомендовать вас своим друзьям и знакомым. Дальше работайте с ним по той же схеме, что и с довольными клиентами. В будущем все заказы по его рекомендации уже будут поступать к вам.

КЛИЕНТЫ, КОТОРЫЕ ОБРАЩАЮТСЯ ПО РЕКОМЕНДАЦИИ В ДРУГИЕ КОМПАНИИ

С этими клиентами у вас вряд ли получится работать напрямую, т. к. вы не сможете повлиять на их выбор в момент принятия решения.

Но вы можете работать с клиентами других оконных компаний, которые остались довольны первоначальной установкой. Практически всегда они теряют визитки и телефоны компании, в которой они заказывали окна.

Когда вы окажете им качественную услугу по обслуживанию окон, заведите для них сервисную книжку, в которой будет записан телефон клиента и сделана отметка о проведенной работе. Небольшой сувенир с символикой компании также не позволит забыть о вашем существовании.

КАК РАБОТАТЬ С НОВЫМИ КЛИЕНТАМИ НА ОКОННОМ РЫНКЕ

Новые клиенты — это самый сложный и самый конкурентный сегмент на оконном рынке. Большинство компаний сосредоточивают все свои рекламные усилия именно на нем.

Представьте себе такую ситуацию: вы несколько лет подряд даете рекламу в двух бесплатных еженедельниках. Целевая аудитория одна и

та же для всех оконщиков, которые рекламируются вместе с вами, и каждую неделю вы и ваши конкуренты получаете новые заказы на остекление.

Очень скоро придет время, когда большая часть потенциальных клиентов, до которых вы смогли дотянуться через газету, уже поставит окна, а остальные читатели бесплатного еженедельника просто не будут заинтересованы в подобных услугах.

На моей памяти это случалось неоднократно, газеты одна за другой переставали работать. Это происходит не одновременно, так как районы распространения у изданий разные и количество конкурентов в них тоже отличается. По моим наблюдениям, быстрее всего перестают работать газеты, в которых рекламируется больше всего оконщиков.

В данном случае будет уместна аналогия с чемпионатом по рыбной ловле, когда десятки рыбаков собираются на одном пруду и соревнуются между собой. Момент, когда в пруду не останется рыбы это лишь вопрос времени. Зато будет много лягушек, которым окна в принципе не нужны.

***Пример из практики.** Однажды ко мне на почту пришло письмо от разгневанной читательницы моей оконной рассылки (www.prodavecokon.ru), которая заявила, что у нее в городе все по-другому и я просто не имею никакого права плохо от-*

зываются о качестве рекламы в бесплатных газетах. Т. к. у них другой рынок и другие порядки и, к большому сожалению, местные оконные компании слушают мои советы, замеряют количество звонков и отказываются от бесплатных газет. На поверку оказалось, что письмо пришло как раз от менеджера одной из газет, которая вряд ли знала, сколько клиентов на окна приходится на ее любимый канал рекламы.

Есть один интересный прием, который позволяет находить новых клиентов, несмотря на жесткую конкуренцию. Необходимо искать такие каналы рекламы, в которых мало конкурентов. В данном случае отлично работает техника прямого маркетинга.

Вот простой алгоритм разработки неконкурентного канала оконной рекламы.

1. Определите портрет вашей целевой аудитории (пенсионеры, мамы с детьми, беременные женщины, военнослужащие, жители деревни и т. д.).
2. Определите основные проблемы и причины, по которым люди из вашей целевой аудитории решили заменить окна.
3. Определите каналы, через которые они привыкли получать информацию, а также

места, где они часто бывают и где проблема стоит острее всего.

К примеру, для того чтобы донести сообщение женщине, у которой ребенок простыл из-за сквозняков, необходимо разместить плакаты и визитки в аптеках, а также недалеко от поликлиники:

Болеют дети?

Избавьтесь от сквозняков в квартире!
Установите СПЕЦИАЛЬНОЕ ПЛАСТИКОВОЕ
ОКНО В ДЕТСКУЮ!

ЗАКАЗАТЬ ОКНА ПРОСТО: 90-10-90
с 9-00 до 18-00

Согласитесь, такая реклама будет работать лучше, чем унылое объявление в бесплатной газете.

Когда вы определите для себя несколько целевых аудиторий, поймете их потребности и проблемы, составите список возможных каналов рекламы, вы без труда найдете свободные сегменты рынка, реклама в которых будет для вас значительно дешевле, а ее эффективность выше, чем в СМИ (см. рисунок).

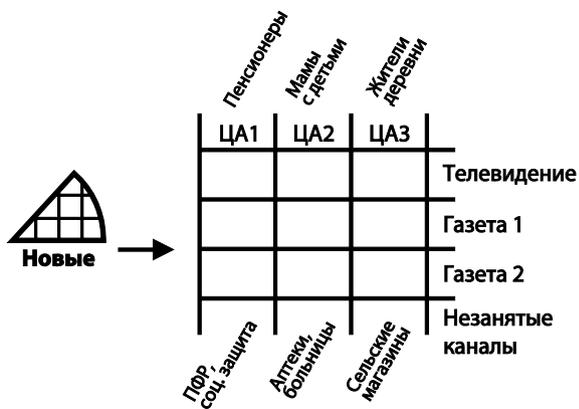


Рис. 2. Сегментирование новых клиентов по методу прямого маркетинга

УДВОЕНИЕ РОЗНИЧНЫХ ПРОДАЖ ОКОН В ПРИМЕРАХ

Чтобы наш разговор получился более конкретным, давайте сначала разберемся, от чего все-таки зависит прибыль в розничной компании по продаже окон, а потом уже рассмотрим конкретные примеры увеличения продаж.

ОКОННАЯ ВОРОНКА ПРОДАЖ

Многие оконщики, причем не только начинающие, часто не имеют ни малейшего понятия о том, как увеличить продажи окон.

В своей работе они учитывают количество заключенных сделок, прибыль с них и, если повезет, еще и количество входящих обращений. Большинство понимает, что чем больше звонков поступит в компанию, тем больше денег можно будет заработать к концу месяца.

Отсюда и распространенное заблуждение, что для того, чтобы увеличить продажи окон, необходимо подождать, пока рынок вырастет, а

количество звонков увеличится само собой. Или нужно самому увеличить расходы на рекламу и обеспечить достаточное количество входящих обращений. **При этом редко кто задумывается о качестве продаж и о том, насколько эффективно ваш менеджер работает с входящим потоком клиентов.** Часто сотрудники, которые получают только оклад без премии, могут просто не брать трубку или брать ее через раз, и все ваши рекламные усилия будут напрасны. Для менеджера вариантов «запороть» входящий поток звонков достаточно много:

1. Вместо грамотной установки контакта говорить «алло» и называть цену «в лоб».
2. Вместо презентации, основанной на потребностях клиента, загрузить клиента техническими терминами.
3. Рекомендовать клиенту самостоятельно замерить окно и перезвонить.
4. Рекомендовать вызвать замерщика из другой фирмы, для того чтобы клиент обращался к вам только с готовыми результатами замера.
5. В ответ на возражения «Дорого», «Подумаем», «Необходимо посоветоваться», «Предложили дешевле» отправлять клиента в другую компанию.

6. Забыть заплатить за телефон в начале месяца.
7. Нагрубить клиенту.
8. Провести заказ мимо кассы компании, договорившись с вашим замерщиком.
9. Наконец, записать замер и продать его другой компании, которая, в отличие от вас, готова платить вашему менеджеру за результат.

Помимо увеличения расходов на рекламу существуют сотни других способов увеличить прибыль оконной компании. Часть из них мы рассмотрим на страницах этой книги, часть мы раскрываем только в рамках индивидуальной работы с оконными компаниями, для того чтобы сохранить их явное конкурентное преимущество.

Давайте разберем типичную оконную воронку продаж.

1. К вам в компанию за месяц обратилось 100 новых клиентов.
2. После того, как ваш менеджер по продажам озвучил стоимость окон, только 20 из них согласилось на замер. **Конверсия менеджера** в этом случае будет 20%.

Этот коэффициент показывает, насколько эффективно ваш менеджер умеет договориться с клиентом о замере.

3. Из 20 записанных замеров состоялось лишь 15, т. к. некоторые листки с замерами были потеряны, в других случаях клиент вас не дождался и заказал окна в другой компании. Сколько замеров состоится, зависит как от менеджера, так и от замерщика. В данном случае **конверсия состоявшихся замеров к записанным будет равна 75%**.

4. Из 15 замеров ваш замерщик заключил 10 договоров. В большинстве случаев пришлось максимально снизить цену, чтобы клиент согласился заказать окна именно у вас. **Конверсия замерщика**, т. е. процент заключенных вашим инженером сделок, составит 66%.

В этот же показатель будут входить сделки, которые клиенты будут заключать в офисе уже после визита замерщика (сделки по кредиту или сделки с недоверчивыми клиентами, которые хотят убедиться в существовании вашего офиса, и т. д.).

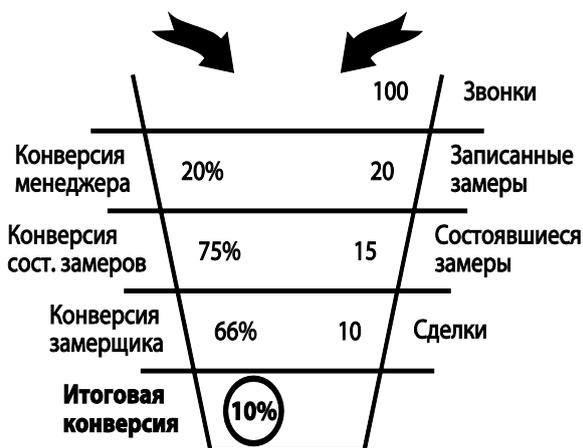


Рис. 3. Розничная воронка продаж

Из данного примера видно, что только каждый десятый позвонивший клиент согласится отдать вам свои деньги, а остальные 9 человек закажут окна в других компаниях.

Таким образом, количество сделок, которое вы заключите, будет зависеть от следующих 4-х показателей:

1. Количество входящих обращений (шт.),
2. Конверсия менеджера — т. е. % позвонивших людей, которые согласятся на замер,
3. Конверсия состоявшихся замеров, %,
4. Конверсия замерщика, %.

С каждым из этих коэффициентов можно работать. К примеру, обучив менеджера и правильно организовав работу в отделе продаж, можно увеличить показатель конверсии менеджера в среднем до 50–60%.

Ваша прибыль в результате такой работы увеличится более чем в 2,5 раза, при этом расходы на рекламу и количество звонков могут остаться на прежнем уровне.

ПОЧЕМУ НЕОБХОДИМО УЧИТЫВАТЬ ОДНОВРЕМЕННО ДВЕ ВОРОНКИ ПРОДАЖ

Оконная воронка продаж для клиентов по рекомендации и повторных обращений больше похожа на цилиндр, т. к. вам в основном будут звонить клиенты, уже готовые к покупке.

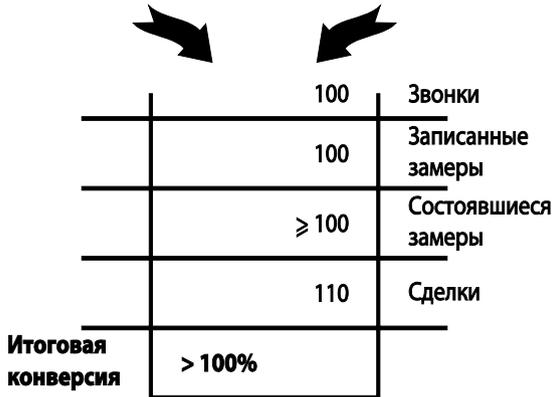


Рис. 4. Воронка продаж по рекомендациям и повторным обращениям

Если вы правильно организуете работу с рекомендациями, то итоговый показатель конверсии по этому каналу продаж может быть больше 100%. Часто бывает так, что, приезжая на один замер, ваш инженер по пути выполнит замер окон у соседей, у друзей клиента и привезет не один, а несколько договоров на установку окон.

Когда вы начнете вести отдельный учет оконной воронки продаж по рекомендациям и по новым обращениям, то показатели эффективности ваших менеджеров и замерщиков на входящем потоке будут отражать их реальные навыки продаж и умение уговорить клиента, который обратился в компанию впервые.

Если воронку не разделять, то вы будете переплачивать деньги в виде сделанной части зарплаты за тех клиентов, которые уже и так были готовы приобрести окна у вас в компании. Лучше эту сумму инвестировать в развитие программы стимулирования рекомендаций.

Кроме того, при разделении оконной воронки на две части:

- любые отклонения в конверсии и попытки замерщиков или монтажников увести заказ очень легко отслеживаются;
- можно увидеть реальную эффективность от инвестиций в рекламу и рассчитать стои-

мость привлечения только новых клиентов, без учета рекомендаций.

УЧЕТ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОКОННОЙ ВОРОНКИ ПРОДАЖ В ДИНАМИКЕ

Если вы ведете учет показателей оконной воронки, важно, чтобы у вас была возможность сравнить показатели текущего месяца с результатами предыдущих месяцев работы. Так вы сможете выявлять даже незначительные отклонения в работе вашего отдела продаж, конкретных менеджеров и замерщиков, а также в работе вашего отдела рекламы.

Вот несколько примеров реальных ситуаций, в которых вам поможет этот отчет:

- вы сменили исполнителя, который разносил листовки, и сразу резко снизилось количество обращений по этому каналу рекламы;
- ваши монтажники стали уводить повторные заказы и заказы по рекомендации и оставлять свои визитки;
- ваш замерщик решил часть заказов провести через себя.

В сравнении с результатами предыдущих месяцев все эти изменения отлично видно, поэтому этот отчет является еженедельным и обязатель-

ным в компании «Квадрат» для нашего штатного маркетолога.

ФОРМУЛА ОКОННЫХ ПРОДАЖ — ОТ ЧЕГО ЕЩЕ ЗАВИСИТ ВАША ПРИБЫЛЬ В ОКОННОМ БИЗНЕСЕ

Общая формула продаж для любого бизнеса выглядит следующим образом:

$$\text{Прибыль} = \text{Число звонков (шт)} \times \text{Конверсия}_{\text{отд. продаж}} (\%) \times \text{Средний чек (руб.)} \times \text{Маржа} (\%),$$

где маржа — это ваша торговая наценка, которая измеряется в процентах, а Средний чек — средняя стоимость сделки в рублях.

ПОЧЕМУ КЛАССИЧЕСКАЯ ФОРМУЛА ПРОДАЖ НЕПРИМЕНИМА В ОКОННОМ БИЗНЕСЕ

Проблема классической формулы в том, что средний чек (средняя стоимость сделки) будет сильно меняться от договора к договору, так как в каждом из них указывается разное количество окон.

Поэтому мы просто не можем брать за единицу измерения среднего чека один договор. Впрочем,

считать средний чек на 1 окно тоже не имеет смысла, так как размер окон всегда будет отличаться.

*Поэтому я не рекомендую использовать такие показатели, как **средняя стоимость сделки** и **средняя стоимость окна**.*

В авторской методике «Оконная воронка продаж» мы доработали формулу продаж с учетом специфики оконного бизнеса, приняв за показатель среднего чека **среднюю стоимость одного квадратного метра**.

Этот показатель определить легко, достаточно разделить ваш объем продаж в рублях за последний месяц на соответствующий объем продаж в квадратных метрах.

СРЕДНЕЕ ЧИСЛО КВАДРАТНЫХ МЕТРОВ ОКОН НА ОДИН ДОГОВОР

В среднем на один договор у вас будет приходиться от 3,5 до 6 м² окон в зависимости от региона, в котором вы работаете, вашей ценовой политики, а также от целевой аудитории (деревня, город и т. п.).

Среднее число кв. м на договор необходимо учитывать для того, чтобы вы могли привязать денежные показатели (**среднюю стоимость 1 кв. м** и **прибыль на 1 кв. м**) к итоговой

формуле продаж к договорам и при этом продолжать их учет по квадратным метрам.

Этот показатель достаточно определить один раз и в дальнейшем использовать его в своих расчетах. Возьмите **объем продаж в квадратных метрах** за максимальный период и **разделите его на количество договоров**.

Итоговая формула оконных продаж

В результате прибыль оконной компании будет определяться следующей формулой:

$$\begin{aligned} \text{Прибыль} = & \text{Число звонков (шт.)} \times \\ & \text{Конверсия}_{\text{отд. продаж}} (\%) \times \text{Сред. м}^2/\text{договор} \\ & (\text{от } 3,5 \text{ до } 6 \text{ м}^2) \times \text{Средн. стоимость } 1 \text{ кв. м} \times \\ & \text{Маржа} (\%) \end{aligned}$$

Как показала практика использования этой формулы, в регулярных отчетах гораздо удобнее оперировать показателем прибыль с 1 кв.м, чем каждый раз перемножать торговую наценку (маржу) и среднюю стоимость 1 кв. м. Поэтому мы упростили формулу и ввели показатель «Прибыль на 1 кв. м»:

$$\begin{aligned} & \text{Прибыль на } 1 \text{ кв. м} = \\ & \text{Средн. стоимость } 1 \text{ кв. м} \times \text{Маржа} (\%) \end{aligned}$$

Рабочая формула, по которой мы прогнозируем прибыль и оцениваем динамику продаж, состоит из 5 показателей и выглядит следующим образом:

$$\begin{aligned} \text{Прибыль} &= \text{Число Звонков (шт)} \times \\ \text{Конверсия}_{\text{менеджера}} (\%) &\times \text{Сред. м2/договор} \\ & (3,5\text{--}6\text{м2}) \times \text{Прибыль на 1 кв. м.} \end{aligned}$$

Таким образом, прибыль розничной оконной компании зависит от следующих показателей:

1. Количество звонков,
2. Конверсия отдела продаж — насколько хорошо ваши сотрудники умеют продавать и заключать сделки,
3. Прибыль на 1 кв. м, которая определяет, какую торговую наценку вы используете в продажах (Маржа), а также сколько опций, дополнительных товаров и услуг вы смогли включить в договор (Средняя стоимость 1 кв. м).

**МАРЖИНАЛЬНАЯ ИЛИ ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ:
КАКОЙ ПОКАЗАТЕЛЬ ИСПОЛЬЗОВАТЬ?**

В формуле продаж мы рассчитали маржинальную прибыль, которая определяется по объему продаж за вычетом всех расходов, связанных с выполнением договора. Это расходы, которые можно привязать к конкретной сделке: стоимость окон, дополнительных элементов, доставка, зар-

плата монтажников, сделанная часть заработной платы менеджера и замерщика, бензин замерщика, налоги по УСН и т. п.

Чистая прибыль — это прибыль, которая остается к распределению после вычета из маржинальной прибыли постоянных расходов: уплаты налогов по ЕНДВ, аренды, коммунальных услуг, услуг связи, офисных расходов, выплаты окладной части работникам и т. д.

При работе с продажами мы всегда используем маржинальную прибыль, так как ее можно посчитать в любой момент, в отличие от чистой прибыли, которая будет известна только по истечении месяца.

Но это совершенно не значит, что постоянные расходы не нужно оптимизировать. У нас есть специальная форма отчета, в которой контролируется этот показатель и по результатам анализа принимаются меры по снижению постоянной части расходов.

ПОШАГОВЫЙ АЛГОРИТМ РАБОТЫ С ПРОДАЖАМИ ОКОН

Чтобы окончательно во всем разобраться, давайте разберем работу с продажами окон на простом примере.

Шаг 1: Выписываем показатели работы компании за прошедший месяц.

- В оконную компанию позвонило 100 человек;
- Менеджер в офисе договорился о 20 замерах;
- Из них состоялось 18 замеров;
- Инженер-замерщик на месте смог заключить 15 договоров;
- Объем продаж в кв. м. = 75 кв. м.;
- Объем продаж в рублях = 375 000 рублей;
- Маржинальная прибыль в текущем месяце = 75 000 рублей.

Шаг 2: Рассчитываем показатели продаж.

- Конверсия менеджера = 20 % ($20 / 100 \times 100\%$);
- Конверсия состоявшихся замеров = 90 % ($18 / 20 \times 100\%$);
- Конверсия замерщика = 83% ($15 / 18 \times 100\%$);
- Итоговая конверсия отдела продаж = 15 %;
- Средняя прибыль с 1 кв. м. составила 1000 рублей ($75\,000\text{ рублей} / 75\text{ м}^2$);
- Среднее количество м² на 1 договор по данным за последний месяц = 5 кв. м ($75\text{ кв. м.} / 15\text{ дог.}$);
- Маржа = 20 % ($75\text{ тыс.} / 375\text{ тыс.}$).

Шаг 3: Анализируем показатели продаж.

Прежде чем увеличивать рекламный бюджет и приводить в компанию больше клиентов, необходимо проработать остальные показатели продаж:

**Конец ознакомительного фрагмента.
Полную версию книги можно купить
на сайте издательства
www.skifiabook.ru**

Андрей Меркулов

Удвоение продаж в оконном бизнесе

Настольная книга владельца
розничной компании по продаже окон

Дизайн обложки	<i>О. Ершова</i>
Оригинал-макет	<i>П. Домбровский</i>
Корректор	<i>Т. Брылёва</i>
Редактор	<i>А. Теркель</i>
Главный редактор издательства	<i>И. Знаешев</i>

Издательско-Торговый Дом «Скифия»
190000, Санкт-Петербург, ул. Гороховая, 25
(812) 571-68-54
e-mail: skifiabook@mail.ru
www.Piterbooks.ru

Книги: от рукописи до тиража
Изготовление и распространение.
e-mail: skifiabook@mail.ru
www.Skifiabook.ru

Подписано в печать
Формат 60×90^{1/16}. Объем 14 усл. печ. л.
Печать офсетная. Тираж 1000 экз. Заказ № .

Отпечатано с готовых диапозитивов
в ОАО «Издательско-полиграфическое предприятие «Искусство России»»
198099, Санкт-Петербург, ул. Промышленная, д. 38, корп. 2