

Александров С. А., Ретивых С. Н.

МЕТОДИКА

Как организовать отдел активных продаж в своей компании

7 инструментов для организации активных продаж, которые позволяют 10-тикратно прирастить клиентскую базу

Об авторах методики:

Александров Сергей Александрович



Генеральный директор и ведущий консультант по организации продаж компании «ПрофРост».

Выбран спикером цикла семинаров «Звезды Российского Консалтинга™» в рамках II и III Международных Форумов «Эффективный сбыт и продажи» (2010 и 2011 гг., Москва, «Крокус Экспо»).

Разработчик Программы Аттестации Персонала (ПАП), которая стала победителем конкурса «Инновационный продукт Санкт-Петербурга–2010» и получила Знак качества «Сделано в Петербурге–2010» от Правительства города. Выбран газетой «Деловой Петербург» для реализации проекта «Совершенство в бизнесе».

Публикации на тему продаж и телефонных переговоров, управления компанией, постановки бизнес-процессов в изданиях: «Коммерческий директор», «Coach», «E-executive», «Деловая неделя», «Управление сбытом» и других.

Ретивых Сергей Николаевич



Генеральный директор компании «АСУ XXI век» с 1997 года.

Автор и разработчик продуктов «Call-центр для активных продаж», CRM-системы «Экспресс-Контакт», комплексного решения для бизнеса ПО «Экспресс-Управление».

Автор ряда статей и публикаций на тему CRM и практики продаж, в том числе в журналах «Профессия Директор», «Топ-менеджер».

Практический опыт внедрения CRM-систем с 2003 года. Более 50 успешных внедрений CRM-решений в компаниях различных отраслей.

Провел более 150 семинаров и тренингов по тематике CRM, маркетингу и продажам. Практикующий консультант.

Оглавление

Об авторах методики.....	1
Введение.....	4
Что такое активные продажи?.....	5
Почему в традиционном отделе нет активных продаж.....	6
• Куда уходит время менеджера по продажам	
• Растяжка: постоянные - новые клиенты	
• 2 основных аспекта, которые не позволяют наладить активные продажи	
Виды традиционных отделов продаж.....	7
• Как выглядят структуры традиционных отделов продаж	
• Пример функциональных обязанностей типичного отдела продаж	
• Минусы традиционного отдела продаж	
• 3 основных области в отделе продаж, которые требуют решения	
Критерии формирования технологии продаж (ФУНКД).....	20
• Критерий: Функциональность. Принципы разделения обязанностей в отделе продаж	
• Критерий: Управляемость. Нормы управляемости	
• Критерий: Надежность	
• Критерий: Контролируемость	
• Критерий: Динамичность и масштабируемость	
Инструмент №1. Правильная структура отдела активных продаж.....	24
• Описание структуры отдела продаж, построенного по критериям ФУНКД	
• 2 реализованных проекта по перестройке отделов продаж	
• Пример функциональных блоков отдела продаж	
• Минусы и плюсы правильной структуры отдела продаж	
• Пример бизнес-процесса при работе с новым клиентом и точкам контроля	
Инструмент №2. Сегментирование, нацеливание и позиционирование.....	31
• Цель сегментации	
• Рассмотрим на схеме, как это должно выглядеть	

Инструмент №3. Целевое (цепляющее) коммерческое предложение.....	33
• Типовые ошибки при составлении КП	
• Рекомендации по написанию продающего текста в КП	
Инструмент №4. Сценарий переговоров.....	35
• Этапы сценария «холодных» переговоров	
• Этап 1. Выход на лицо, принимающее решение (ЛПР). Обработка первичных возражений. Способы обхода секретаря («привратника»)	
• Этап 2. Представление своей компании и товара/услуги. Обработка возражений ЛПР.	
• Этап 3. Уточнение предложения.	
• Этап 4. Завершение контакта и подведение итогов.	
• Структура сценария телефонных переговоров для call-менеджера	
• Зачем нужен сценарий телефонных переговоров?	
• Преимущества работы по сценарию	
Инструмент №5. Система записи разговоров.....	42
• 2 проблемы, которые надо знать, чтобы контролировать работу call-менеджера	
• Схема выбора оборудования для записи разговоров	
• Как контролировать соблюдение сценария	
• Что и как контролировать	
Инструмент №6. Необходимая и достаточная отчетность. Анализ результативности.....	49
• Пять шагов работы центра холодных продаж.	
Инструмент №7. Система оплаты труда, направленная на привлечение новых клиентов.....	55
• Схема разработки нового клиента. Зоны ответственности.	
• Описание и терминология системы оплаты труда.	
• Продуктивность сотрудника	
• Точки контроля работы на должности call-менеджер	
• Описание формирования переменной части заработной платы	
Заключение.....	58
• Этапы работы по созданию правильного отдела продаж	
• Регулярный цикл отдела продаж	

Введение

Почему в отделах продаж менеджеры, даже те, которые работают долго, не продают весь ассортимент?

Как вы думаете, почему руководитель продает тем клиентам и в тех ситуациях, когда менеджер не может?

Почему в продажах длительного цикла в сфере B2B менеджер только через 3, а то и 6 месяцев, входит в нормальный рабочий цикл?

Почему многие компании пытаются наладить активный поиск и привлечение новых клиентов, делать «холодные» продажи, но не получают никаких результатов?

Вы сталкивались с ситуациями, когда руководитель дает указание на поиск и разработку новых клиентов, но возникает ряд сложностей:

- у компании есть постоянные (текущие) клиенты, на работу с которыми менеджерами тратится большая часть времени
- начав звонить, менеджеры быстро теряют энтузиазм, так как не могут заинтересовать новых клиентов товарами/услугами своей фирмы
- недостаточная эффективность обзвона, приводящая к небольшому притоку новых клиентов
- не понятно, как мотивировать менеджеров на постоянный обзвон и контролировать их деятельность

Перед руководителем встает вопрос: «Как избежать этих «подводных камней» и сделать так, чтобы отдел продаж постоянно пополнялся новыми клиентами и повышал объем продаж?»



Ответы на эти вопросы изложены в данной методике, которая вместила в себя опыт организации отделов продаж в течение 10 лет.

Мы не случайно назвали данный труд методикой.

Методика – это установленный способ осуществления деятельности, ведущий к заранее определенному результату. В отделе продаж результат – это увеличение продаж.

Если вы начнете при организации работы отдела продаж придерживаться изложенных в методике принципов, то мы гарантируем, что ваши продажи вырастут!

Даже применив не все 7 инструментов, вы уже почувствуете, как растет эффективность работы с новыми клиентами.

Применив же все семь, вы получите мощный синергетический эффект!¹

¹ (от греч. synergus – вместе действующий) - возрастание эффективности деятельности в результате интеграции, слияния отдельных частей в единую систему – за счет, так называемого, системного эффекта.

Наша Методика посвящена организации отдела активных продаж, поэтому начнем с определения.

Что такое активные продажи

Активные продажи – это процесс, который включает в себя поиск, привлечение и доведение клиента до сделки. Речь, прежде всего, идет о новых клиентах.

Работа с постоянными клиентами – это, конечно, тоже активный процесс, но там задачи решаются другие – удержание клиента, расширение продаваемого ассортимента и увеличение объемов продаж.

Под активными продажами, прежде всего, понимается работа по расширению клиентской базы и привлечению новых клиентов.

И эта функция, как правило, находится в отделе продаж в «зачаточном» состоянии – вроде как есть, и есть желание руководства, чтобы менеджеры этим занимались. А активного привлечения новых клиентов при этом нет. Работа строится преимущественно с текущей клиентской базой.

Вся методика посвящена выстраиванию технологии, которая позволит Вам наладить процесс активных продаж в Вашей компании.

Мы не будем говорить о людях, которые должны работать в отделе продаж. Потому что искать хорошего менеджера по продажам сейчас очень тяжело. С каждым годом квалификация людей, которые приходят на собеседования и устраиваются на работу, падает.

Это я знаю, так как уже 10 лет провожу тренинги по продажам, и с каждым годом приходят люди, которые все меньше разбираются в процессе продаж, да и в принципе не готовы к этой деятельности. И на их адаптацию, обучение и развитие приходится тратить очень много времени.

Рассчитывать же на то, что у Вас будут работать только квалифицированные кадры, было бы слишком самонадеянно. А если бы и удалось переманить всех лучших специалистов к себе, то фонд оплаты труда мог бы увеличиться настолько, что это сделало бы бизнес малорентабельным.

Задача этой методики – дать Вам четкий план действий, который позволит **создать такую технологию продаж, такую систему продаж, которая гарантирует получение результатов, имея даже не самый квалифицированный персонал.**

Технология продаж – это совокупность приемов и способов осуществления деятельности в отделе продаж, а также выстроенные в определенной последовательности действия, приводящие к получению устойчивого результата в продажах.

Для построения технологии продаж мы будем использовать критерии **«ФУНКД»**: **функциональность, управляемость, надежность, контролируемость, динамичность (они будут описаны далее).**



В подавляющем большинстве российских компаний отдел продаж потерял свою ключевую функцию – продавать, и на 70% – 80% превратился в отдел по обслуживанию клиентов. Почему?

Почему в традиционно организованных отделах нет активных продаж.

Я хочу поговорить о том, что мешает компаниям наладить активные продажи, и почему в компаниях появляется так мало новых клиентов, и совсем не идет прирост клиентской базы.

Начнем с самого начала.

Любой отдел продаж создается для привлечения новых клиентов. Как это обычно выглядит: приходят менеджеры, им дается задание – искать клиентов. Они ищут, находят, продают им и делают это в течение года, двух, трех ... А потом появляется постоянная клиентская база, с которой тоже надо работать – увеличивать поставки, расширять продаваемый ассортимент, сохранять хорошие отношения. И постепенно объем работы с действующими клиентами настолько вырастает, что уже начинает не хватать время на поиск новых клиентов. Ведь постоянные клиенты требуют достаточно много внимания, иначе их могут увести конкуренты.

Помимо этого появляются рекламации, которые менеджерам приходится обрабатывать, появляется большой объем документооборота (счета, накладные, акты, сертификаты, сверки).

В результате все это приводит к тому, что **менеджер тратит большую часть своего времени (или даже все) на работу с постоянными клиентами.**

И к этим организационным причинам, которые мешают заниматься целенаправленно привлечением новых клиентов, примешивается еще один интересный психологический аспект, который подкрепляет и закрепляет эту тенденцию.

Как Вы думаете, что легче: продать что-то постоянному клиенту или где-то найти нового и что-то ему продать?

Ответ очевиден. Если Ваши сотрудники не мазохисты, то они будут стремиться выполнять более легкую, приятную работу, а сложную избегать (кстати, так же будет поступать любой сотрудник не только в отделе продаж, а на любой должности).

И, конечно, менеджеры боятся потерять заработок – ведь зарплата большинства из них привязана к процентам от выручки (оборота) или маржи. И вести поиск новых клиентов – занятие весьма рискованное, с непредсказуемым результатом. Уж лучше уговорить кого-нибудь из действующих клиентов. Как говорится, «лучше синица в руке ...».

Многие руководители пытаются изменить ситуацию, эту тенденцию и придумывают самые изощренные системы мотивации. Я встречал, например, такие: за любой звонок, даже если он ни к чему не приведет, руководство обещало выплачивать по 100 рублей.

Вроде бы сделал 10 звонков – 1000 рублей в карман положил! А менеджеры все равно не звонят!

Надо понимать, что «холодный» обзвон - это 90% отказов с первого раза! Зачем опытным менеджерам попадать в ситуацию, неприятную для себя? Конечно, из под палки менеджеры делают какой-то там обзвон. Но когда я у руководителей спрашиваю: «Сколько раз в день Ваши менеджеры звонят новым клиентам?», обычно звучат фразы о 5-10 звонках ...в неделю (даже не в день!).



Представьте, если Вы задумали вывести новый продукт и оповестить об этом потенциальных клиентов. Это ж сколько времени понадобится прозвонить хотя бы 500 компаний?! Целый год!!! С такой интенсивностью работы о завоевании рынка можно забыть.

Итак, подведем небольшие итоги.

Существуют 2 основных аспекта, которые не позволяют наладить активные продажи в традиционном отделе продаж:

1. Организационный – менеджеры перегружены текущей работой с клиентами.
2. Психологический – сотрудники стремятся избегать некомфортной сложной работы и боятся потерять в деньгах. Они будут стремиться выполнять только то, что им выгодно выполнять.

Виды традиционных отделов продаж. Основные проблемы традиционного отдела продаж

Несмотря на большое количество видов бизнеса, реально приходится иметь дело с достаточно простой организацией отделов продаж.

Например:

- деление менеджеров по территориальному признаку или ассортиментному ряду
- выделение сотрудника (помощника менеджера) для оформления документов
- введение в отделе продаж должности диспетчера или менеджера по приему входящих «простых» заказов.

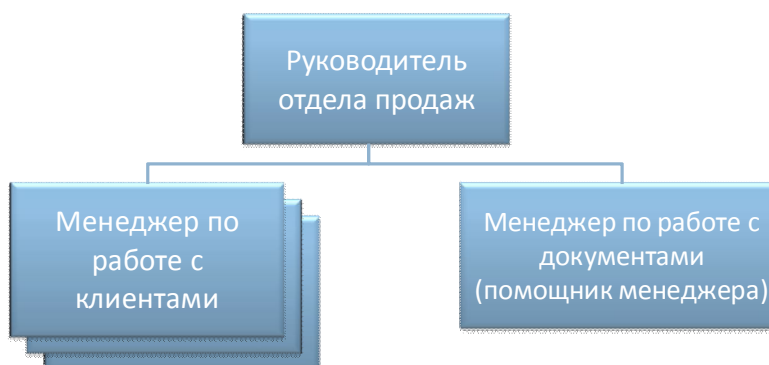
Как правило, это происходит под давлением объективных обстоятельств, когда и руководителю, и менеджерам это становится очевидным.

Структура №1



Такое деление менеджеров в отделе продаж кажется вполне логичным. Если деление происходит по территориальному признаку, то так удобнее, потому что разная логистика, может различаться цена, менталитет клиентов и так далее. Если по ассортименту – потому что у каждой товарной группы своя специфика, и все знать одному человеку невозможно.

Структура №2



Во многих отраслях для подготовки сделки и заключения договора требуется оформить большое количество спецификаций, сертификатов и других документов. И возникает необходимость в сотруднике, который взял бы на себя эти функции. Так появляется менеджер по документообороту или помощник менеджера.

Структура №3



Еще одна из типичных структур – когда есть диспетчер по приему входящих заявок. Как правило, он появляется в тех компаниях, когда есть регулярные поставки, и для оформления заказов постоянные клиенты звонят сами. Диспетчер просто принимает бланк заказа или в телефонном разговоре согласовывает его с клиентом (проверяя наличие нужного товара на складе), а дальше передает на склад.

Плюсы традиционно существующих отделов продаж:

1. Понятная структура. Так делают все, поэтому такие структуры и распространены.
2. На 1-ом этапе развития фирмы непонятна (или сложно просчитывается) потребность в том или ином специалисте (поэтому сотрудники часто делают всё).
Так любой бизнес развивается. Сначала начинает один человек, потом двое, оба горят энтузиазмом, все делают сами. Потом начинают зашиваться, нанимают третьего, который тоже начинает делать все, четвертого и т.д. Вроде как немножко начинают распределяться какие-то обязанности: выделяется закупка, отдел продаж, производство. Тем не менее, все делают всё по максимуму.
Так и в отделе продаж. Сначала работает в отделе один менеджер, потом двое, трое, и каждый новый учится делать то же самое, что делают и другие менеджеры, те же самые функции. Когда начинаешь разбираться с функциями, которые выполняются в отделе продаж, их настолько много... Проводя анализ различных компаний мы выявили, что в среднем на менеджерах «висит» 45-80 различных функций.



В данной методике мы рассмотрели наиболее существенные элементы, которые влияют на формирование технологии активных продаж.

Теперь вы знаете:

- почему менеджеры не ищут новых клиентов, а сидят на текущих сделках,
- не продают весь ассортимент,
- почему появление стажера на торговой точке - всегда провал в продажах?
- почему в продажах длительного цикла (в сфере B2B) менеджер только через 3, а то и 6 месяцев выходит в нормальный рабочий цикл?

Вы знаете, как решить эти задачи и привести ваш отдел продаж к стабильному устойчивому росту.

Вы можете приступать прямо сейчас!

Если вам понадобится помощь, обращайтесь к нам.

Мы можем выстроить отдел продаж так, чтобы он заработал на полную мощь!

Удачи!

За дополнительной информацией, а также с вопросами и пожеланиями,
пожалуйста, обращайтесь к нам по телефонам:

(812) 347-79-77

И пишите на mailbox@asuxxivek.ru

www.asuxxivek.ru

www.asales.pro