

САМОИЗОЛЯЦИЯ – НЕ ПРОБЛЕМА ДЛЯ ПРОДАЖ!

Переход на «удаленку»

Елена ЕЛОВАЯ

Начальник сектора маркетинга
ФММП БНТУ, м.э.н.

*Жизнь подобна езде на велосипеде.
Ты не упадешь, пока крутишь педали.
Клод ПЕППЕР*

ФОРС-МАЖОР СЛЕДУЕТ ВОСПРИНИМАТЬ КАК ПРОВЕРКУ КАЧЕСТВА БИЗНЕСА: КАЧЕСТВА ПЕРСОНАЛА И УПРАВЛЕНИЯ ЭТИМ ПЕРСОНАЛОМ, В Т.Ч. ТОРГОВОГО, КАЧЕСТВА ПРОДАЖ. ТАКЖЕ ВАЖНО ОТМЕТИТЬ, ЧТО КРИЗИС СТОИТ РАССМАТРИВАТЬ НЕ КАК ПРОБЛЕМУ, А КАК УНИКАЛЬНЫЙ ШАНС – ШАНС ОТКАЗАТЬСЯ ОТ НЕНУЖНОГО, ИЗБАВИТЬСЯ ОТ ТОГО, ЧТО МЕШАЕТ РАЗВИТИЮ, ВНЕДРИТЬ ТО, ЧТО НЕОБХОДИМО, НО ДАВНО ОТКЛАДЫВАЛИ.

В чем же основная проблема отдела продаж в кризис?

«Клиенты не хотят ничего покупать», – отвечают на этот вопрос продавцы. – *Мы работаем так же, как и раньше, а им ничего не надо*. Главная проблема во фразе: «Мы работаем так же, как и раньше». «Как и раньше» больше не пойдет. Нужно работать по-новому: обновлять стратегии маркетинга и сбыта, оптимизировать все стадии воронки продаж и говорить с клиентами по-другому.

Карантин – это время для продаж, ак бы парадоксально это ни звучало. Карантин – это время собирать лиды, пока конкуренты опустили руки или не знают, как работать в новых условиях.

Отдел продаж или колл-центр компании может быть таким же продуктивным и на временной «удаленке».

В статье рассмотрено, как построить работу менеджеров из дома, приведены способы их контроля, рекомендации по успешному закрытию сделок, а также главные проблемы продавцов во время кризиса.



ЧАСТЬ 1. КЛЮЧЕВЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПРОДАВЦОВ, КОТОРЫЕ НЕОБХОДИМО РАЗРЕШАТЬ РУКОВОДИТЕЛЯМИ ОТДЕЛОВ ПРОДАЖ ВО ВРЕМЯ КРИЗИСА

Проблема № 1.

Личная денежная мотивация продавца

Частые проблемы продавца:

- 1) продавец не ставит перед собой личную денежную цель;
- 2) продавец не знает свой прогресс по деньгам и не понимает личный заработок;
- 3) продавец не знает, что делать, чтобы заработать больше.

Проверочные вопросы в помощь для разрешения проблемы:

- **руководителю:**
 - любой ли продавец в вашей компании точно знает, сколько он заработал на текущий момент?
 - сколько и какие действия ему еще требуется предпринять, чтобы выполнить свой план продаж?
- **продавцу:**
 - вы ставите перед собой личные денежные цели?
 - понимаете ли вы, что следует предпринять, чтобы заработать на 30% больше того, что зарабатываете сейчас?
 - всегда ли вам ясно, где надо усилиться, чтобы заработать требуемую сумму?

Проблема № 2.

Определение приоритетности клиентов

Частые проблемы продавца:

- 1) продавец не может определить перспективность клиента;
- 2) много клиентов, запутанность и непонятно, на кого тратить усилия, а кого удалить из воронки продаж.

Проверочные вопросы в помощь для разрешения проблемы:

- **руководителю:**
 - кто и как распределяет приоритетность клиентов?
 - есть ли критерии приоритетности клиентов?
 - как вы отслеживаете работу с приоритетными клиентами?

- **продавцу:**

- вы точно тратите 80% времени на 20% самых перспективных клиентов? И не пропускаете ни одной задачи по самым близким к сделке клиентам?
- вам точно сейчас хватает клиентов, на которых вы закроете свой план продаж? Или надо срочно искать новых?

Проблема № 3.

Планирование ясных действий для выполнения плана продаж

Частые проблемы продавца:

- 1) продавец не знает, что делать, чтобы заработать больше;
- 2) продавец не знает, что ему делать на неделе;
- 3) продавец не знает, что ему делать конкретно сегодня;
- 4) если что-то идет не так, продавец этого не замечает.

Проверочные вопросы в помощь для разрешения проблемы:

- **руководителю:**
 - как вы планируете загрузку отдела продаж и отдельного менеджера по неделям, месяцу, кварталу?
 - как менеджер узнает о текущем состоянии KPI?
 - как часто отслеживается прогресс менеджера по его KPI?
- **продавцу:**
 - вы понимаете, сколько и какие действия необходимо совершить до конца месяца, чтобы выполнить план продаж?
 - как вы планируете свою нагрузку на следующую неделю?
 - у вас есть понимание по своей личной конверсии и того, где у вас узкие места?

Проблема № 4.

Подготовка отчетности

Частые проблемы продавца:

- 1) неудобно заполнять отчетность по результатам дня и недели;
- 2) нет наглядного представления, что сделано продавцом за период времени.

Проверочные вопросы в помощь для разрешения проблемы:

- **руководителю:**
 - в каком формате вы собираете отчетность по продавцам?
 - как часто вам приходится напоминать об отчетности, если она собирается вручную?
 - бывают ли провалы в такой отчетности?
- **продавцу:**
 - удобно ли сейчас заполнять отчетность по себе?
 - какой вы видите смысл в заполнении отчетности?
 - что полезного для себя вы можете извлечь из своих показателей?

Проблема № 5.

Внутреннее обучение продажам

Частые проблемы продавца:

- 1) обучение находится в огромной книге/файле – им невозможно пользоваться на практике;
- 2) обучение не разбито на небольшие блоки под конкретную проблему (звонок, встреча, коммерческое, типы возражений и т.д.);
- 3) учиться нужно днями и неделями часто в отрыве от процесса продаж, нет мотивации получать новые компетенции.

Проверочные вопросы в помощь для разрешения проблемы:

- **руководителю:**
 - есть ли система обучения, система грейдов, электронная книга продаж?
 - все ли продавцы этими средствами обучения пользуются?
 - все ли знают, что делать менеджеру с тем или иным клиентом, зависшим на той или иной стадии в воронке?
 - есть система обучения и адаптации новых менеджеров по продажам?
- **продавцу:**
 - легко ли пользоваться всеми обучающими материалами, которые есть в вашем отделе продаж?
 - как часто вы к ним прибегаете?
 - было бы удобно получать подсказки по клиентам из вашей книги продаж, в зависимости от того, на какой стадии находится клиент, и исходя из других параметров?

ЧАСТЬ 2. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВЕДЕНИЯ УДАЛЕННЫХ ПРОДАЖ

Планирование продаж

1. Руководитель отдела продаж должен каждый день своевременно понимать:

- что происходит с каждым продавцом;
- какая мотивация у продавцов;
- как добиться от продавцов выполнения плана.

2. Продажи сильно зависят от настроения продавца. Эмоциональная работа с продавцом – основа продаж. Как правило, на удаленной работе мотивация стремится умножиться на ноль. Работают следующие инструменты:

- ежедневные утренние и вечерние звонки или видеоконференции (Zoom/Skype) на 15-20 минут всем отделом: утром заряжаем отдел энергией на день, вечером подбиваем статистику, кто чего достиг, и выдаем быстрые корректировки на следующий день;
- рассылка 3 раза в день общих данных по активности всех продавцов (как дополнительный мотиватор).

3. Пересмотреть мотивацию и работу с продавцом:

- ориентация на результат. Теперь оклад должен быть максимально завязан на интенсивности. Можно сделать зарплату к баллам: 1 звонок = 1 балл, 200 баллов = 100 BYN. Меньше действуешь – меньше баллов получаешь. Стоит подбадривать сотрудников отдела продаж в течение дня замерами интенсивности их работы.

4. План продаж – убедиться, что у вас есть план продаж в правильном формате. Важно помнить, что план продаж не равняется выручке. План продаж должен из себя представлять roadmap с цифровыми показателями.

5. Продавец не знает, как составить и разделить план от денег до мелких и понятных шагов. Фокус внимания переносится на одного клиента, который, как кажется продавцу, сейчас заплатит. В итоге – проваливаются и продавец, и план продаж.

6. Декомпозиция сделки в плане продаж. Чтобы закрыть одного клиента, потребуется ряд действий:

- касание клиента – это любое действие по отношению к клиенту, которое совершает продавец с целью назначить переговоры, напомнить о себе, взять необходимую информацию;
- переговоры – это любое взаимодействие с клиентом с целью продвижения сделки. Здесь важны работа с возражениями, эффективная презентация, грамотное выяснение потребностей клиентов.
- КП, выставление счета – это подготовленное специфично для клиента и доведенное до его сведения стоимостное предложение, в котором указаны цена услуг и сами оказываемые услуги.

7. Качество в процессе продаж – это конверсия между количественными показателями денежной воронки:

- звонки -> % -> онлайн-переговоры (Zoom/Skype);
- онлайн-переговоры (Zoom/Skype) -> % -> КП;
- КП -> % -> клиенты.

8. Составление плана продаж – это планирование загрузки своего отдела продаж исходя из плановых показателей выручки. Для планирования продаж часто используются следующие показатели:

- средний чек = выручка / количество сделок (за период);
- базовая конверсия = количество сделок / количество КП или счетов (за тот же период);

- планируемая выручка = средний чек × количество сделок;
- банк контрактов = планируемая выручка / базовая конверсия.

9. В период кризиса рекомендуется выставлять повышенные планы по контактам на 15-20%.

10. Отнеситесь к плану продаж с экономической точки зрения. В первую очередь посмотрите на план продаж как на сухие цифры и проанализируйте, как по факту эти сухие цифры выполняются.

11. Категоризация (скоринг) клиентов – обязательное условие стратегии продаж. Пример категоризации:

- А – необходимы ваша известность и работа с крупными брендами;
- В – у вас должны быть кейсы в аналогичной области и конкурентная стоимость услуг;
- С – посоветуйте партнеров, кто бы мог нам обеспечить подобный уровень;
- D – подскажите, как сделать, и мы сделаем сами.

12. Время активно промониторить базу:

- поднимите базу «недожатых» клиентов;
- поднимите «спящих» клиентов;
- создайте и обзвоните новую базу мобильных телефонов специалистов, с кем раньше работали по городским телефонам.

13. Используйте матрицу принятия решений для приоритизации сделок. Матрица подскажет, на каких клиентов стоит тратить время продавцов, а кого лучше оставить в покое. Использовать

Матрица принятия решений

	Информированность	Признание потребности	Сравнение вариантов	Устранение сомнений	Опыт внедрения
И-маркетолог	Да	Да	Да	Может быть	Нет
Директор по маркетингу	Да	Да	Может быть	Может быть	Нет
Коммерческий директор	Да	Нет	Нет	Нет	Нет
Генеральный директор	Да	Может быть	Нет	Нет	Нет

очень просто: чем выше должность с большим количеством «да», тем выше вероятность успешной сделки. Много отметок «да» на нижних позициях, как правило, обманчивы и вводят в ложное ощущение, что сделка вот-вот состоится.

Контроль и отчетность

1. Сейчас лучшее время запустить постоянный, регулярный бизнес-процесс аудита звонков в отделе продаж (лучше делегировать это подрядчику-аудитору – руководитель отдела продаж не должен заниматься такими аудитами).

2. Сейчас как никогда важно вести запись всех звонков. Убедитесь, что все продавцы звонят через вашу АТС через IP-телефонию или же с мобильных телефонов через специальные SIM-карты с привязкой к IP-телефонии.

3. Прослушка звонков и цифровой аудит должны проводиться по системе показателей, в результате чего по каждому продавцу можно:

- получить сильные и слабые стороны по всем звонкам;
- увидеть общий показатель качества продавца;
- обнаружить показатель качества по типу звонков;
- выявить показатель качества по отдельным критериям звонка;
- проследить динамику изменений качества звонков;
- сфокусировать обучение только на хромающих навыках;

4. Привлечение онлайн телефонного коуча. Параллельно с продавцом в телефонном разговоре висит коуч/руководитель/старший менеджер и помогает продавать (вмешивается, когда надо). Эта функция есть у любой современной АТС.

5. Чек-лист каждого дня (количество):

- звонки;
- встречи/скайпы;
- коммерческие предложения.

6. Чек-лист каждой недели (количество):

- успешно закрытые клиенты;
- деньги оплат от новых клиентов;
- выставленные счета;
- банк контрактов.

7. Особое внимание требуется уделить тендерным специалистам – им сейчас крайне тяжело, т.к. они вообще не привыкли к удаленной работе.

8. Отчетность должна давать пользу продавцу.

Примеры:

- планерки (каждый день, каждую неделю) – каждому продавцу по результатам планерки даются конкретные советы, что делать с клиентами по результатам его показателей;
- Excel – по результатам введенных цифр считаются показатели продавца, сравниваются с предыдущими периодами и продавцу выдается статистика, какой прогресс или регресс и что с этим делать;
- заполнение CRM (дополнительно к Excel) – на основе введенных оценок встреч автоматически выдаются советы, что делать с клиентом дальше.

9. Рабочий инструмент ведения клиентов и отчетности для продавца должен отвечать следующим требованиям:

- ввод данных должен быть быстрым (мгновенным);
- личный заработок перед глазами (день продавца);
- подсказки, что делать дальше (по каждому клиенту и в целом по плану);
- ежедневная мотивация (советы, подсказки, текущий статус);
- результаты наглядны и понятны (графики и наглядные отчеты прогресса-регресса).

10. Результат онлайн-переговоров (Zoom/Skype) с клиентами. Время пространственных комментариев в CRM прошло. Фиксируйте результаты встреч быстро и в цифровом виде.

11. Проведите сплит-тестирование. Пусть один продавец продает одно или с одним предложением/посылком, а другой – другое с другим предложением. Сведите результаты и посмотрите, что сработало лучше.

12. Ценовая война – не выход. Конкуренты поставят цены еще ниже, чем у вас, и вы разоритесь. Делайте ставку на сервис и «wow-эффект». Смотрите не на цену товара, а на ценность. Если разница между вами и конкурентами составляет 20%, то возьмут у них. А если 5%, то организуйте лучший сервис «24/7», чтобы клиенты поняли, что вы надежные. Долго демпинговать они не смогут.

13. Не ослабляйте давления на возражение «не до вас», т.к. это работа на отложенный спрос.

CRM-система

1. CRM – не панацея от всех проблем. Сама по себе CRM-система – это просто база данных по клиентам. Процессы вокруг CRM – вот то, что повышает продажи, а никак не сама система.

2. Внедрять CRM в кризис нужно в очень быстром формате (обычное внедрение от интеграторов стоит дорого, занимает от 3-6 месяцев до 1,5 года и требует очень много внутреннего времени сотрудников – такое внедрение сейчас не рассчитано на успех).

3. Что нужно решить прямо сейчас при внедрении CRM – это то, с чем работать в реальной практике (факты по компаниям, внедрившим CRM):

- огромная проблема – ручной ввод данных в CRM. Меньше 50% продавцов вводят данные в CRM;
- если данные вводят, они неактуальны и содержат ошибки. 25% введенных в CRM данных содержат ошибки;
- CRM поглощает до 27% времени продавца.

4. CRM – это работа с задачами по клиентам (с воронкой продаж). Инструментов работы персонально с продавцом (с его заработком, планом, декомпозированными задачами, настроением) на рынке нет. Все это висит на руководителе. Если вы этого не понимаете, в кризис вам не выжить – продавцы просто разбегутся, особенно на «удаленке».

Коммерческие предложения

1. Коммерческие предложения (КП) – неотъемлемая часть денежной воронки отдела продаж и самый важный этап в продажах (ни встреча, ни звонки). Конверсия в КП и из КП в сделку – ключевой показатель продаж.

2. Коммерческие предложения должны быть удобны для отправки и открытия. Часто в формате объемного текстового документа, таблицы или презентации. Их сложно отправить в мессенджеры, не всегда проходят на почту.

3. Обратная связь с продавцом сразу из КП. Внутри коммерческого предложения (после открытия) нет возможности связаться с продавцом, задать вопросы и уточнения.

4. Аналитика коммерческих предложений. КП высылаются в никуда – непонятно, открывали их клиент, изучал ли, что конкретно смотрел в предложении.

Продажи в мессенджерах и соцсетях

1. WhatsApp, Viber, Telegram – популярные мессенджеры для продавцов в СНГ.

2. Мессенджеры – фактический инструмент, которым каждый день добровольно пользуются продавцы (а не CRM). Используйте мессенджеры во благо выполнения плана продаж – для работы с клиентами, отчетности, мотивации продавцов.

3. Что дает работа с мессенджерами продаж:

- примерно на 50% растет количество заявок с сайта, если добавить мессенджер (кроме того, все, кто пишет вам в приложении, неумышленно оставляют вам свой номер телефона);
- в 2-3 раза снижается стоимость заявки с рекламы, если рекламу приземлять в мессенджерах (если на странице сайта есть кнопка мессенджера, вы получаете на 10-30% больше заявок);
- если чат-бот в мессенджере пишет первым по заявке с сайта, вы переводите в чат 70% заявок, а отдел продаж экономит 30% времени на прозвон лидов.

4. Привлечение клиентов через ранее неиспользованные каналы коммуникации (соцсети, таргетинговая реклама, контекстная реклама, работа с лидерами мнений – блогерами и т.д.).

Стыковка продаж с маркетингом

1. Отдел маркетинга и отдел продаж должны работать вместе. Вражда/трения/нестыковки между маркетингом и продажами убивают бизнес.

2. Маркетинг генерирует заявки и интересы с помощью множества технологий, но чем ближе к продаже, тем меньше технологий и больше продавца. Как маркетинг должен помогать продавцу не только на этапе генерации заявки (лида), но и далее по всей воронке продаж, так и продавцы должны снабжать маркетинг свежей информацией.

3. Для объединения продаж и маркетинга необходимо следующее:

- сквозные совместные KPI и OKR.

У маркетинга часть денежной мотивации завязана на итоговые продажи (появляется желание помогать продажам: слушать разговоры, ездить на встречи, подогревать клиентов из CRM). У продаж часть денежной мотивации завязана на количестве качественных (по скорингу) входящих заявок (появляется желание помогать маркетингу: рассказывать, с какими потребностями и болями обращаются клиенты, как работают сайт и реклама, какие заявки не подходят и почему);

- совместные планерки по разбору лидов и продаж;
- прозрачная система оценки (скоринга) лидов продажами;
- совместные мозговые штурмы: как увеличить качество/количество заявок в отдел продаж.

4. Что можно сделать прямо сейчас, если отдел маркетинга и отдел продаж готовы работать вместе:

- подключить сервис отправки e-mail, сделать прогревающие письма антикризисные и разослать по базе из CRM (продавцы подскажут текущие проблемы клиентов, а маркетологи смогут создать письма и отправить);
- подключить систему умных коммерческих предложений, чтобы знать, кто открывал и что делал в ваших КП;
- попытаться прозвонить по клиентам конкурентов (маркетинг поможет собрать телефоны и e-mail посетителей из соцсетей конкурентов).

5. Освоение методики Account Based Marketing (ABM) – точка роста B2B отделов продаж (особенно в кризис).

