

ПРОДАЖИ «НА ВЫНОС», ИЛИ КАК РУКОВОДИТЕЛЮ ОБЛЕГЧИТЬ СЕБЕ ЖИЗНЬ: НОВОЕ СЛОВО В АКТИВНЫХ ПРОДАЖАХ

Создать отдел продаж — дело непростое. Нужно снять помещение, организовать рабочие места, найти менеджеров, обучить их специфике работы именно с вашим продуктом, контролировать, заниматься мотивацией... Хлопот много. К тому же текучка кадров в сфере продаж достаточно высока: проблема поиска нового персонала здесь актуальна как нигде. Вот если бы была такая услуга, как создание отдела продаж под ключ и его последующее развитие и контроль... Тогда, наверное, трудовая жизнь многих руководителей стала бы гораздо проще.

Как оказалось, гениальные мысли действительно летают в воздухе, и нашлись люди, которые воплотили в жизнь идею об аутсорсинге продаж. О плюсах и минусах такого предложения на рынке, механике работы и перспективах мы поговорили с Михаилом Графским, генеральным директором компании Clientbridge, и Александром Шендеровым, управляющим партнером Clientbridge.

Итак, аутсорсинг продаж. Как такое стало возможно? В чем суть предлагаемой услуги?

Михаил Графский: Наша компания оказывает услуги аутсорсинга активных продаж. Мы занимаемся тем, что с помощью наших сотрудников, являющихся квалифицированными продавцами, привлекаем клиентов для других компаний посредством «холодных» звонков. Таким образом, мы можем целиком взять на себя такой канал привлечения клиентов, как

активные продажи, с помощью телефонных звонков. При этом наши технологии и опыт позволяют делать это более эффективно, чем если бы это делали внутренние менеджеры по продажам, которые не могут посвящать поиску клиентов много времени из-за того, что у них есть еще и текущая работа.

Т. е. вы берете на себя такую функцию, как поиск и привлечение новых клиентов, но не занимаетесь ведением уже привлеченных. Но тогда

почему у внутренних менеджеров по продажам получается то же самое менее эффективно?

Александр Шендеров: Очень справедливый вопрос: «холодные» звонки — это один из нескольких способов привлечения клиентов. При этом он не менее эффективен, чем, например, контекстная реклама, офлайн-реклама, выставки и т. д.

Но для того чтобы этот инструмент работал на результат, «холодные» звонки нужно делать в опре-

деленном и немалом объеме, чем и занимаются наши штатные сотрудники с утра до вечера. Выявляя или формируя потребность, они передают данных клиентов внутренним менеджерам по продажам наших заказчиков, которые уже ведут их как состоявшихся клиентов, мы же тратим все наше время лишь на поиск новых клиентов.

В этом и состоит одна из основных причин, почему данный способ не столь эффективен внутри компаний. Внутренние менеджеры просто физически не могут делать столько новых и повторных звонков (ведь в большинстве случаев требуется сделать не один звонок для достижения нужного результата), так как на них лежит большое количество других функций, связанных с ведением уже привлеченных клиентов.

А как появилась идея предоставления такой услуги?

М. Г.: Я как бизнес-тренер и консультант по продажам работаю с различными компаниями, которые хотят повысить эффективность труда своих сотрудников и улучшить систему работы с клиентами. И достаточно часто сталкиваюсь с тем, что компании, которые привыкли работать на «входящих» клиентах и в условиях стабильного спроса, сейчас испыты-

вают трудности с привлечением новых клиентов. Такие компании не могут быстро переориентироваться с пассивных каналов привлечения на активные. Часто у них для этого нет ресурсов, опыта или понимания того, как должны быть построены активные продажи.

Также существует большое количество компаний, которые в силу того, что начали свое существование недавно, не могут позволить себе заказывать дорогостоящие рекламные проекты или держать в штате отдельных сотрудников, которые занимались бы только привлечением клиентов. Однако интерес к активному поиску клиентов у них есть.

Непосредственно идея о том, что активные продажи можно отдавать на аутсорсинг, родилась во время совместной работы с нашим (тогда еще) клиентом, а впоследствии — партнером, директором агентства корпоративных переводческих услуг Александром Шендеровым. Для его агентства разрабатывалась технология активных продаж. Во время работы над этим проектом и появилась идея о создании отдельной компании, оказывающей услуги аутсорсинга активных продаж и привлечения клиентов.

А. Ш.: Анализ рынка подобных услуг показал, что на сегодняшний день подобных компаний просто не

существует. Из ближайших конкурентов компании Clientbridge есть множество аутсорсинговых колл-центров, которые предлагают услуги «холодного» прозвона. Плюсы колл-центров в том, что они могут за ограниченное время прозвонить большое количество потенциальных клиентов для своих заказчиков. Минус — в низкой квалификации персонала. Прежде чем начать этот бизнес, мы посетили несколько подобных колл-центров в роли потенциальных заказчиков и оценили качество работы их операторов во время работы на исходящих звонках. Мы поняли, что эти колл-центры хорошо выполняют свою работу на входящих звонках и, возможно, на проектах, связанных с несложным информированием клиентов во время проведения рекламных акций. Но профессионально и эффективно осуществлять активные продажи данные компании не в состоянии. Что же, ниша пуста, и у нас есть возможность и ресурсы, чтобы ее занять.

В конечном итоге мы сделали ставку на профессионализм и постоянное обучение наших сотрудников, на собственный опыт работы и, надеемся, не прогадали.

В чем плюсы аутсорсинга продаж?

М. Г.: Сначала мы сомневались: а возможно ли такое, чтобы аут-



МИХАИЛ ГРАФСКИЙ

Бизнес-тренер, эксперт в области повышения эффективности продаж, генеральный директор компании Clientbridge. Проводит корпоративные образовательные программы по активным продажам, переговорам и эффективным приемам продаж. Консультирует компании по вопросам построения продаж и управления ими. Автор большого числа публикаций о продажах, ведущий блога www.Grafsky.ru.

сорсинг продаж эффективно работал?

Ведь что такое аутсорсинг? Это передача каких-либо функций, чаще всего непрофильных, на сторону, другим компаниям. В большинстве компаний продажи по определению не могут быть непрофильной функцией, и тем не менее часть этих функций можно отдавать на профессиональный аутсорсинг.

Основные плюсы аутсорсинга продаж заключаются в том, что компания-заказчик получает в нашем лице партнера, который уже обладает организованным продающим подразделением. Наши сотрудники обладают квалификацией и опытом, которые позволяют им качественно работать на привлечение клиентов компании-заказчику. Для некоторых наших заказчиков стоял выбор: работать с нами или формировать собственный отдел, который бы работал исключительно на активные продажи. Большинство пришло к выводу, что воспользоваться нашими услугами выгоднее по многим параметрам.

По каким именно?

А. Ш.: Во-первых, заказчиком не нужно вкладывать время и усилия в подбор и обучение персонала, который бы работал по этой тех-

нологии и привлекал клиентов посредством активных продаж. Все наши сотрудники уже готовы к тому, чтобы продавать по телефону. Во-вторых, заказчики избавляются от организации дополнительных рабочих мест. Здесь мы тоже экономим их ресурсы. В-третьих, внедрение технологии привлечения клиентов через телефонные звонки — это процесс, обладающий рядом нюансов, которые становятся понятны лишь по прошествии какого-то времени. Мы о них знаем, а те, кто только планирует внедрение этой технологии, — не всегда.

Два самых распространенных вопроса, которые нам задают, звучат так: как ваши «бойцы» в принципе могут продавать услуги, в которых они не разбираются, и тем более чем они могут быть лучше штатных сейлзов?

Дело в том, что, когда мы внедряем проект нашего нового заказчика, наш сотрудник практически становится сотрудником этой компании, потому что совместно с заказчиком мы проводим большой объем подготовительной работы, связанной с изучением истории компании, ее продуктов и услуг. В результате наш сотрудник становится в достаточной степени компетентным специалистом.

Наши специалисты профессионально подготовлены и действи-

тельно умеют продавать по телефону. Телефонные звонки осуществляются постоянно и в больших объемах, чего часто нельзя сказать о штатных сейлзах, на которых возложено большое количество других функций, таких как ведение текущих клиентов, оформление и расчет заказов, организация оказания услуг либо отгрузок товара, встречи с клиентами, контроль дебиторской задолженности и пр. К сожалению, у большинства менеджеров при таком объеме задач не хватает времени для того, чтобы заниматься еще и привлечением. Кроме того, мы иногда сталкиваемся с тем, что даже те внутренние менеджеры, которые привлекают клиентов по телефону, не всегда обладают соответствующей подготовкой: не все компании уделяют достаточно внимания обучению и развитию сотрудников своих продающих подразделений.

Аутсорсинг — это всегда профессионализм исполнения; аутсорсинг продаж не исключение.

Расскажите про непосредственную организацию аутсорсинга продаж.

М. Г.: Под каждый проект в штате нашей компании выделяется менеджер проекта. Он полностью отвечает за внедрение и ведение



АЛЕКСАНДР ШЕНДЕРОВ

Окончил факультет международных экономических отношений Московского кооперативного университета, в 1999–2001 гг. проходил обучение в Long Island University (New York). В 2003–2008 гг. управлял различными компаниями в сфере услуг, с 2009 г. — управляющий партнер Clientbridge.

проекта. В зависимости от желаемых объемов выполняемых действий либо он сам работает как сейлз на этом проекте, либо, если заказчик желает проведения большего количества активностей, дополнительно подключает к этому проекту других сейлзов. Все менеджеры работают в Clientbridge на постоянной основе.

А сколько месяцев уходит на работу с одним клиентом?

А. Ш.: Пока нет длительной статистики. Мы активно работаем уже около трех месяцев, и у Clientbridge есть заказчики, которые идут с нами с самого начала. И, по имеющейся у нас информации, не собираются останавливаться на этом! Новым заказчикам мы рекомендуем планировать бюджет на несколько месяцев совместной работы, так как, исходя из нашей статистики, максимальный результат начинает появляться не сразу и увеличивается в геометрической прогрессии с течением времени.

Вы сами проводите обучение менеджеров или привлекаете внешние ресурсы?

М. Г.: Обучение наших менеджеров состоит из двух направлений: обучение продажам и обучение продуктам заказчика. Обучение, направленное на улучшение навыков продаж, мы проводим самостоятельно. Примерно раз в месяц—полтора мы проводим внутреннее обучение: слушаем аудиозаписи телефонных звонков и разбираем какие-то сложные моменты. Также мы осуществляем оперативный контроль за ходом работ по каждому проекту. Если требуется повысить показатели эффективности, то мы достаточно быстро корректируем на-

ши действия и смотрим на результат.

Сколько стоит аутсорсинг продаж (в среднем) и из чего складывается собственно доход вашей компании?

А. Ш.: Месячная стоимость наших услуг (абонентская плата) сопоставима с зарплатой одного хорошего менеджера по продажам, работающего в Москве. Это одна из наших задач — сделать так, чтобы наши услуги были доступны даже для начинающих бизнесов.

Доход компании формируется из «абонентской платы», которую платят наши заказчики. Наши менеджеры обычно работают на нескольких проектах от разных заказчиков. Благодаря разработанной нами технологии качество работы с каждым заказчиком от этого не страдает. Более того, работая на разных проектах, сейлз может переключаться между ними, повышая свою мотивацию к работе. Наши менеджеры, как и любые другие профессионалы, получают хорошую зарплату и бонусы по результатам месячной работы. Этого бы не было, если бы они работали только на одном проекте. То же самое справедливо и для дохода компании: эффективно используя связку «1 менеджер на 2–3 проекта», мы формируем прибыль компании.

Может ли передача клиента от вашего менеджера менеджеру заказчика повлиять на лояльность клиента?

М. Г.: Сегодня мы позиционируем наши услуги как профессиональная «предпродажа», в рамках которой мы поддерживаем контакт с клиентом до тех пор, пока не выходим с ним на какие-то договоренности о встрече или о начале работы. Все это время мы собира-

ем и структурируем информацию о нем. Как только клиент «готов» для передачи заказчику, мы «связываем» их, передавая заказчику всю необходимую информацию о каждом клиенте. Иногда такое бывает, что клиент хочет, чтобы на первой встрече присутствовал именно наш менеджер, который несколько месяцев перед этим общался с ним. Мы воспринимаем это как показатель высокого качества нашей работы, и наш менеджер тоже участвует в первой встрече. Дальше этого клиента ведет внутренний менеджер компании-заказчика.

Мы работаем от лица наших заказчиков и понимаем, как важно сформировать первое впечатление о них в глазах их потенциальных клиентов.

Какие риски есть у компании-заказчика?

А. Ш.: Компания-заказчик берет на себя часть финансовых рисков, связанных с тем, что всегда существует ненулевая вероятность того, что мы не сможем привлечь ни одного клиента. Поскольку заказчик платит нам абонентскую плату, которая сопоставима со средней заработной платой менеджера по продажам в Москве, он рискует этой суммой.

Однако на практике каждому нашему заказчику мы уже в первый месяц работы начинаем передавать клиентов.

Какие риски есть у компании-исполнителя?

М. Г.: Начиная работать с каким-либо заказчиком, мы прежде всего смотрим на людей, которые работают в компании. Мы оцениваем их профессионализм и ответственность, то, как люди относятся к взятым на себя обязательствам, насколько четко их выпол-

няют. Для нас это залог хорошего обслуживания клиентов, которых мы будем передавать компании-заказчику. Нам важно быть уверенными в том, что заказчик не будет совершать ошибок при дальнейшем ведении клиента.

Если мы будем передавать клиентов, а менеджер на стороне заказчика будет их «упускать», то это всем невыгодно: заказчик недополучит доход. Что касается нас, то есть два аспекта:

- моральный — очевидно, что не очень приятно вкладывать свои усилия, время, ум и опыт в то, что не оценивается должным образом твоим потребителем;
- материальный — наше вознаграждение состоит из постоянной и переменной (бонусной) части. Переменная часть почти всегда напрямую зависит от состоявшейся сделки нашего заказчика с клиентом, которого мы нашли. Если наш заказчик их упустит, мы тоже недополучим доход.

Если нашему заказчику не так важны клиенты, которых мы представляем, то мы просто найдем другого, более ответственного партнера, который будет заинтересован в высоком результате нашей работы.

Поэтому изначально мы уделяем достаточно много внимания тем «правилам игры», по которым будем работать с нашим клиентом. Если мы видим, что работу, которую совершает менеджер на стороне заказчика, можно как-то улучшить, то мы даем рекомендации, как это сделать. В некоторых случаях проводим обучение за свой счет.

Как ваша компания продает себя?

А. Ш.: Сначала мы кинули клич по нашим друзьям-знакомым. Все где-то работают или управляют собственным бизнесом. Большинство из компаний, в которых трудятся наши знакомые, нужны продажи. Кроме того, то, чем мы занимаемся, не совсем тривиальная услуга. Она незнакома большинству респондентов. Это было залогом того, что наша деятельность, как минимум, будет вызывать интерес, а как максимум — вызывать желание воспользоваться нашими предложениями.

Мы понимаем основные проблемы, связанные с привлечением клиентов. На встречах с потенциальными заказчиками мы о них говорим. Многие только в этот момент понимают, что с продажами необходимо что-то делать, что-то менять. Руководители некоторых компаний, с которыми мы встречались, никогда не думали, что можно поручить привлечение клиентов кому-то еще.

Когда в начале нашей работы мы не имели статистики привлечения клиентов, то мы просто приходили к знакомым и рассказывали о нашей идее. Многие сразу говорили, что наша идея великолепна и что они готовы начать работать с нами даже без каких-либо гарантий с нашей стороны. А кто-то наотрез отказывался верить в то, что мы эффективны. Работу с такими заказчиками мы откладывали до тех пор, пока не предоставляли статистику, доказывающую эффективность нашей работы. Кроме того, в начале каждого проекта мы проводим тестовый этап, в результате которого получаем более или менее релевантную статистику эффективности.

Нам интересно работать с теми, кто с самого начала верит в нас, верит в то, что мы способны

привести ему клиентов. Начинали мы именно с таких компаний. Так и продаем!

Кто является вашей целевой аудиторией?

М. Г.: Это, прежде всего, компании малого и среднего бизнеса с примерным количеством сотрудников до 50 человек с продуктами и услугами, которые в той или иной степени можно продавать с помощью «холодных» звонков. (Данную возможность мы проверяем и анализируем на предпроектном этапе работы с потенциальным заказчиком.) Понимая, что наши услуги востребованы рынком и это уже проверено на практике, мы, будучи приверженцами максимально современного и открытого подхода к бизнесу, сами предпочитаем работать с интересными и нетривиальными проектами (расследование IT-преступлений, разработка CRM-систем, имиджмейкинг, тимбилдинг, корпоративные мероприятия и т. д.).

Кому не грозит стать целевой аудиторией для такого рода услуги?

А. Ш.: Компаниям, которые привыкли «сидеть» на входящих запросах. Таких компаний очень много. После кризиса их стало явно меньше, однако они есть. Компании с «консервативным» менеджментом также вряд ли станут нашими партнерами. Компании с неинтересными продуктами и, конечно же, правильно организованные компании с собственными успешными отделами активных продаж. Для последних у нас есть предложения по аудиту и оценке их внутренних отделов продаж.