



Active Sales Group
организация активных продаж

Эффективность Вашего бизнеса **сейчас**



Активные продажи: как это бывает?

Опыт организации отдела прямых продаж в российском банке

8 (965) **294 89 09**
www.activesalesgroup.ru

© 2010 Active Sales Group

Основное качество профессии

При работе с любым клиентом, будь то продажи B2B или B2C, продавец будет успешен, если он чувствует уверенность. Покупатель покупает не продукт. Он покупает Продавца. Из нескольких базовых решений, который совершает Покупатель в процессе покупки (всегда в определенном порядке), первое и самое основное решение покупателя – «**покупаю ли я Продавца**».

На этом этапе продавец задействует навыки – подстройка под клиента, умение задавать нужные вопросы, выявление потребностей. Проявить их необходимо легко и непринужденно. Продавец делает это виртуозно только при одном условии: если он уверен в себе. Если клиент почувствует уверенность продавца, он начинает воспринимать его равным себе. И это открывает возможность для выстраивания беседы. В ходе нее покупатель позволяет вести себя к решению, которое тот, на самом деле, уже давно готов принять.

Задача формирования и укрепления уверенности является ключевой в подготовке продавцов. Как следствие, в результате обычно 3-х месяцев активной работы в продажах, подготовленный ученик трансформируется в личность с ярко выраженными лидерскими качествами. Это финальный результат влияния этой профессии на человека – уже не компания «пинает» сотрудника на достижение результата, а сотрудник активно ведет компанию к новым результатам.

Интересно, что в случае, если в компании создается отдел прямых продаж с «холодным» привлечением клиентов, лидерские качества этих продавцов успешно копируются теми продавцами, которые сидят на «пассивном» потоке клиентов. Смелость и лидерские качества «активнопродающих» становятся привлекательными и заразительными для других сотрудников, и, часто, не только продавцов.

Что нужно сделать, чтобы основное качество профессии проявилось? Раскрыть потенциал продавцов. Потенциал этих людей огромен. Его надо просто обнаружить и развить. Для этого не нужно никаких супер-экзотических техник. Достаточно, чтобы система обучения:

1. была более эффективной, чем практика, которую продавцы имеют ежедневно в своей работе;
2. обучала **ключевым навыкам**, которые определяют эффективность процесса продажи;
3. учитывала способность взрослых воспринимать материал;
4. закрепляла теорию в навыки, устойчивые во времени.

Если это выполнять, то результат не заставляет себя ждать. Он виден в росте продаж.



Компании, работающие в России, в среднем обгоняют своих европейских коллег по показателю отдачи от инвестиций в персонал (HC ROI)

» На каждый доллар, инвестированный в персонал российские компании получают 2,3 доллара прибыли.

» Раскрыть потенциал, скрытый в сотруднике, и сделать его самым ценным активом, которым обладает компания, не требует экзотических бизнес-стратегий, и не несет в себе риск.

Инвестиции в человеческий капитал

По данным опроса 50 российских компаний, проведенного *Pricewaterhouse Coopers (PwC)* до кризиса, компании, работающие в России, в среднем обгоняют своих европейских коллег по показателю отдачи от инвестиций в персонал (НС ROI). Согласно данным исследования, на каждый доллар, инвестированный в персонал в виде вознаграждения, компаниями было получено **2,3 доллара США**. Этот показатель в два раза превышает аналогичное значение в Западной Европе, где оно составляет **1,16**.

В компаниях с официально закрепленной стратегией управления персоналом выручка в расчете на одного сотрудника почти в три раза выше, а отдача от инвестиций в персонал на **70%** больше, чем у компаний, имеющих стратегию, не обозначенную в каком-либо документе.

Задача раскрыть потенциал сотрудника и превратить его в самый ценный актив компании не требует экзотических бизнес-стратегий и не несет в себе риск. Вы можете возразить - риск все же существует. Обученный и «превращенный» в «супер-гения-лидера-по-продажам» сотрудник может уйти к конкурентам.

И все же Ваш риск не в потенциальной потере обученного сотрудника, а в уже существующих регулярных ежедневных потерях, которые Вы испытываете из-за недополученной прибыли от упущенных клиентов. Сотрудник может уйти в любом случае – и до обучения, и после него. Если он почувствует, что его недостаточно ценят или, если мотивационная система не позволяет ему получать больше от увеличения продаж. Регулярное обучение и возможность увеличить доход, напротив, увеличивают его лояльность к компании.

Case in point

Компания, назовем ее компания А (крупный российский банк, входит в ТОП-50), имеет развитую сеть отделений: в Москве 55, в регионах - 40. В 2005 году одно из подразделений банка запускает новый продукт - финансовую услугу.

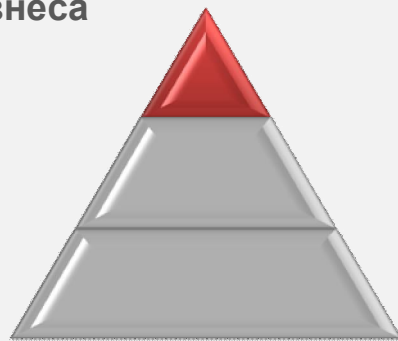
К моменту запуска услуги банк существует на рынке 10 лет. Продукт для рынка был новым. Банк, как «первопроходец», подготовил рынок к восприятию этой услуги, и в 2006 году многие конкурирующие банки один за другим запускают похожий продукт.

Чтобы сохранить лидирующее место по этому продукту на рынке, перед банком в планах развития на 2007 год встала необходимость откорректировать стратегию развития бизнеса - усилить конкурентоспособность продукта и обеспечить агрессивный рост продаж.

Схематично задачи на 2007 год выглядели так:

Стратегия развития бизнеса

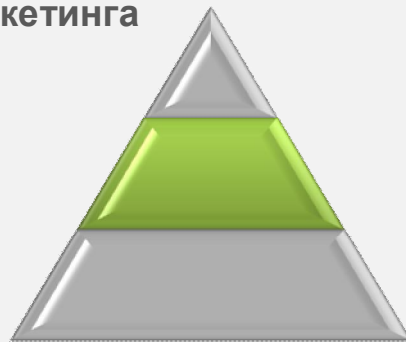
- Усиление PR-активности
- Улучшение свойств и характеристик продукта
- Расширение ассортимента
- Создание программ лояльности



определение основных задач бизнеса

Стратегия развития маркетинга

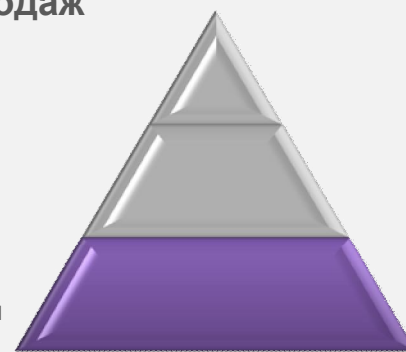
- Увеличение продаж (50%)
- Корректировка Системы Продаж (мотивация / регламенты / отчетность)
- Усиление маркетинговой политики
- Корректировка планов продаж



определение основных задач маркетинга и продвижения для увеличения продаж

Стратегия развития продаж

- Организация отдела прямых продаж
- Обучение навыкам прямых продаж
- Обучение супервайзеров
- Усиление качества обслуживания существующих клиентов



определение основных задач в продажах

В стратегии развития **маркетинга** было решено реализовывать следующие задачи:

1. запустить новую технологию продвижения сайта в интернете;
2. активизировать PR-деятельность в СМИ и интернете;
3. расширить ассортиментную линейку продукта;
4. увеличить лояльность существующих клиентов (осуществлять индивидуальный подход к каждому клиенту).

В стратегии развития **продаж** было решено обеспечить рост продаж в 2007 году минимум на 50%.

До 2007 года продажи осуществлялись по следующим каналам:

1. сотрудниками подразделения, работающих в отделениях банка в Москве и региональных отделениях;
2. сотрудниками других подразделений банка по системе кросс-продаж.

Услуга приобреталась клиентами, уже переступившими порог Банка. Это были либо действующие клиенты банка, либо те, кто хотел ими стать. Активного привлечения новых клиентов из «полей» не существовало.

Для агрессивного увеличения продаж было решено:

1. Организовать отдел **прямых продаж** с поиском и продажей услуги совершенно новым клиентам, тем, кто никогда не обслуживался в этом банке.
2. Усилить систему обучения сотрудников: как своего департамента, так и других подразделений банка. В системе обучения своих сотрудников взять жесткий курс на активные продажи – раскрыть потенциал существующих продавцов и набрать и обучить навыкам активных продаж в «полях» новых сотрудников отдела прямых продаж.
3. Замотивировать на продажи сотрудников других подразделений банка: создать систему материальной мотивации.

Как раскрывали потенциал продавцов

Холодные звонки

В отделе прямых продаж поток пассивных клиентов отсутствовал полностью. Основной задачей отдела являлось привлечение «холодных» клиентов. По различным базам звонили потенциальным клиентам, интересовались продуктом и назначали встречу.

Для увеличения эффективности работы отдела, в частности для высвобождения времени продавцов для встреч, была предпринята попытка нанять для «холодных» звонков колл-центр. К сожалению, неудачная: мы получали длинные отчеты о звонках, но количество назначенных встреч было неудовлетворительно маленьким.

Мы поняли, что сами продаем эффективнее. Когда звоним сами, всегда можем заинтересовать нашим продуктом. Клиент ждет на встречу именно того продавца-консультанта, который ему позвонил. От услуг колл-центра отказались.

Специфика продаж

Система обучения менеджеров для продаж в офисе банка и в отделе прямых продаж отличалась. Для отдела прямых продаж она длилась дольше и содержала курс по «холодным звонкам». В подготовке сотрудников в отдел прямых продаж особое внимание уделялось формированию у продавца лидерских качеств, а также устойчивости к стрессу.

Работа с «горячими» клиентами на территории офиса банка и в отделе «холодных» продаж отличалась. Основным минусом в работе офисе банка было то, что продажник был оторван от своей основной команды, коллег и начальства. Помощь и поддержка в обсуждении результатов продаж оказывалась только на еженедельных собраниях и по телефону. Этот минус становился плюсом для продавца, когда план по продажам был уже выполнен или перевыполнен: удаленность от начальства позволяла забить на продажи. Достойная CRM позволяющая дистанционно держать продавца в «мыле» постоянно на тот момент еще не была установлена.

Минусом работы в отделе прямых продаж была в необходимости осуществлять «холодные звонки» и выезжать на переговоры к клиенту. Любой продавец скажет, что эти процессы не из любимых. Но наличие регламентов и стандартов и близость начальства, ревностно следящего за их выполнением, не позволяли расслабляться. Этот минус становился плюсом, когда каждая встреча с клиентом обсуждалась с группой. Поддержка, оказываемая начальником-практиком, была бесценна. Анализ переговоров и сделок всей командой обеспечивал быстрое обучение и эффективность продаж.

С целью сравнить качество и эффективность работы специалистов двух систем подготовки, было принято решение разместить на работу в офис банка двух специалистов подготовленных для отдела прямых продаж.

Тренинги

Весь процесс подготовки продавцов делился на несколько этапов:

1. Предтренинговая подготовка
2. Тренинг
3. Посттренинговая подготовка

Обучение велось в соответствии с отработанной методикой, процесс подчинялся системе. Соблюдались основные процессы для усвоения материала:



» Специалисты, которые прошли обучение продажам для работы в отделе прямых продаж, но работавшие после нее на «теплых» клиентах в офисах банка, показали результаты на 40% выше, чем сотрудники, обучавшиеся по стандартной программе обучения

В процессе обучения соблюдалось выполнение двух основных задач:

1. Возвращение в продавцах состояния полной конгруэнтности (соответствия, адекватности) тому, чем они занимаются. Именно это состояние дает ощущение уверенности и считается в первые 30 секунд контакта Клиентом. Если оно в Продавце есть, вопрос сделки – вопрос времени. Для выполнения этой задачи применялись определенные методы.
2. Обучение продавцов только тем основным навыкам, которые определяют эффективность продажи. Перенос и закрепление навыков в «поле».

Результат

1. По итогам 2007-го года рост продаж составил **250%**
2. В отдел прямых продаж были набраны и обучены сотрудники без минимального опыта работы в продажах. Количество сотрудников отдела составляло 40% от общего количества продавцов. Объем продаж отдела прямых продаж составил 50% от общего объема.
3. Специалисты, которые прошли обучение продажам для работы в отделе прямых продаж, но работавшие после нее на «теплых» клиентах в офисах банка, показали результаты на 40% выше, чем сотрудники, обучавшиеся по стандартной программе обучения.

Динамика внешней среды требует от бизнеса постоянного движения вперед. Потенциал сотрудников, осуществляющих продажи, огромен. Если он раскрыт и развит, то движение вперед будет обеспечено Вашим отделом продаж.

Татьяна Кроткова