



Создание отдела продаж с **Битрикс24**🕒



2 000 000 компаний
уже с нами



Оглавление

Вступление (стр. 2-6).

Глава 1. Задачи отдела продаж в современной компании (стр. 7-19).

Глава 2. Создание отдела продаж – набор и обучение продавцов (стр. 20-30).

Глава 3. Клиентская база компании (стр. 31-39).

Глава 4. CRM, как главный инструмент продавца. Битрикс24.CRM (стр. 40-64).

Глава 5. Этапы продаж. Автоматизация продаж (стр. 65-80).

Глава 6. Скрипты продаж (стр. 81-103).

Глава 7. Управление отделом продаж (стр. 104-117).

Глава 8. Финансовая дисциплина отдела продаж (стр. 118-124).

Глава 9. Система мотивации отдела продаж (стр. 125-132).

Эпилог (стр. 99).

Вступление

О продажах и создании отделов продаж написаны миллионы книг разными авторами, теоретиками и практиками, топ-менеджерами и успешными бизнес-консультантами. Наша книга – о создании инновационного отдела продаж. Такого, с которым вы совершите прорыв, выдержите темп в современной гонке на рынке, добьетесь максимальных результатов в быстро меняющемся мире.

Если в вашей фирме отдел продаж уже есть, вы сможете сравнить принципы его работы с теми, которые изложены в данной книге, и найти для себя источники повышения роста выручки. Если вы только собрались создавать отдел продаж или запланировали как-то расширить или реформировать существующий, то найдете для себя понятные и проверенные опытом тысяч успешных компаний сценарии создания отдела продаж.

Продавцы, как никто другой, ощущают на себе колоссальные изменения, которые сопровождают современный бизнес. Еще десять лет назад считалось стандартной практикой продавать с помощью «холодных звонков», переманивать из компаний-конкурентов менеджеров «со своей клиентской базой», размещать рекламу на фонарных столбах и в бесплатных еженедельных газетах.

Эти практики остались и по сегодняшний день, но огромное количество компаний отказались от них в пользу:

- **автоматизированных маркетинговых воронок продаж**, когда покупатель приходит через цифровые каналы коммуникации, например, из Яндекс или ВКонтакте, и оформляет свой заказ непосредственно на сайте;
- **лидогенерации** (формированию клиентской базы не с помощью «бомбардировки» потенциальных клиентов телефонными звонками, а с использованием современных методов получения потенциальных заявок и запросов – или, так называемых лидов).
- **новых каналов коммуникаций** (мессенджеров, социальных сетей, онлайн-чатов и интернет-телефонии). Современные покупатели привыкают к общению в Интернет не только друг с другом, но и в бизнесе, и продавцы не могут игнорировать эти изменения.

- **использования CRM-систем**, что позволило обезопасить предприятия от «ухода менеджера со своей клиентской базой», и строить полный и контролируемый цикл взаимодействия с ценным клиентом, о котором знает не только продавец.

Электронная почта, IP-телефония, сайты, мессенджеры и социальные сети – все они теперь служат на благо бизнесу и помогают продавцам продавать больше, лучше, чаще, и даже дороже. К тому же, работа менеджеров по продажам теперь стала намного более автоматизированной и управляемой (в первую очередь, с помощью той же CRM-системы), что позволяет продавать больше, работая при этом меньше.

Да, мы знаем, что многие компании до сих пор не используют CRM-системы, так как боятся сложностей их внедрения, настройки, управления. Но также у нас есть опыт работы с сотнями тысяч предприятий, которые сегодня используют сервис Битрикс24 – и мы своими глазами наблюдали, как эти компании, одна за другой, начинают работать внутри CRM. Вслед за этим, они добиваются роста продаж и повышения управляемости бизнеса. Поэтому большую часть книги мы посвятили созданию отдела продаж на базе системы Битрикс24.CRM. В этой книге вы найдете многочисленные примеры и рекомендации того, как с помощью такого сервиса работает современный отдел продаж. Работает и преуспевает!

А пользуются ли всеми современными методами привлечения, сопровождения и обслуживания заказчиков продавцы вашей компании? Проверьте ваш отдел продаж с помощью этой книги и, если вдруг что-то идет не так, исправьте это как можно скорее! Структура этой Книги поможет вам шаг за шагом проверить, перестроить или даже создать с нуля отдел продаж, который с первых же дней своей работы сможет начать продавать и приносить компании прибыль.

О чем эта книга

В первой главе мы поговорим о задачах современного отдела продаж: какие типы продаж встречаются наиболее часто, какой должна быть структура отдела продаж и каковы основные роли сотрудников отдела продаж.

Вторая глава посвящена созданию, либо расширению отдела продаж: какие шаги нужно сделать для этого, как искать, нанимать и обучать менеджеров по продажам.

В третьей главе речь пойдет о вашей клиентской базе: что она может из себя представлять, какие требования руководство компании и отдел продаж могут к ней предъявлять, чтобы эффективно превращать потенциальных клиентов в действующих.

Четвертая глава полностью описывает работу отдела продаж с CRM-системой. Мы не просто описываем абстрактную теоретическую систему CRM, а используем как пример одно из самых популярных решений – Битрикс24.CRM. В этой главе вы найдете огромное количество инновационных и полезных способов упростить работу вашего отдела продаж, и сделать её более эффективной, современной, успешной.

Пятая глава поможет вам увидеть основные этапы продаж (работа с лидами и сделками) и возможности по автоматизации продаж. Такие уникальные возможности вашему отделу продаж также даст Битрикс24.CRM.

Шестая глава содержит в себе очень полезный инструмент – скрипты продаж, используемые на различных этапах продаж. В ней вы найдете полезные и проверенные на практике речевые модули, которые помогут вашим продавцам уверенно заключать сделки.

Седьмая глава предназначена для руководителей компаний и отделов продаж. Она отвечает на вопросы о том, как эффективно управлять отделом продаж, используя основные функции менеджмента, и как оценивать результаты работы этого отдела.

Восьмая глава говорит о важности и инструментах финансовой дисциплины отдела продаж, ведь продажи неизбежно связаны с деньгами.

Девятая, завершающая глава поможет вам рассмотреть различные модели вознаграждения сотрудников отдела продаж и построить вашу собственную систему мотивации как материальной, так и нематериальной.

Мы уверены, что эта Книга поможет вашей компании, какого бы размера она ни была, и сколько бы времени ни работала на рынке. Возможно, прочитав её, вы захотите перестроить принятые ранее в вашей фирме процессы продаж или создать новые. Это может быть и пересмотр системы отчетности, и внедрение CRM-системы, и изменения в модели вознаграждения сотрудников отдела продаж, и обучение его сотрудников работе с использованием скриптов и утвержденных сценариев, и автоматизация продаж... Решать, в любом случае, вам. Главное – не упустите время, опережайте конкурентов (а не отставайте от них), привлекайте как можно большее количество клиентов современными методами и управляйте отделом продаж эффективно.

Мы, со своей стороны, желаем вашей компании стабильных, успешных, растущих и прибыльных продаж.

Глава 1. Задачи отдела продаж в современной компании.

В этой главе мы исследуем:

1. Отличия между различными видами продаж (например, в b2b и b2c). Если вы не знаете, что такое b2b и b2c, об этом мы поговорим тоже.
2. Формы специализации в разных отделах продаж.
3. Роль РОП (руководителя отдела продаж).
4. Основные функциональные обязанности сотрудников отдела продаж – руководителя, менеджера, администратора CRM.
5. Чек-лист (анкету) современного и эффективного отдела продаж.

Итак, уважаемые читатели, давайте поговорим об отделе продаж. Зачем он вам нужен? Что вообще такое – продажи?

Давайте представим себе компанию, которая производит невиданной красоты и привлекательности продукцию. Молва о такой чудо компании будет распространяться, клиенты будут стучаться в двери офиса (или магазина) этой фирмы, обрывать все телефоны, просить как можно быстрее взять их деньги... Звучит, словно в сказке. В реальной жизни все по-другому: клиентов приходится искать, звонить им нужно самим. Да и тех покупателей, которые сами приходят, тоже нужно качественно обслуживать, убеждать, презентовать. Для этого и нужен отдел продаж.

Бизнес-процесс, ради которого нужно создавать такой отдел, это – привлечение новых клиентов для компании с целью продажи товаров или услуг предприятия и обслуживание существующих заказчиков с целью продолжения сотрудничества с ними и получения новых заказов.

Продавец должен продавать. Это логично и кажется единственным правильным выводом. Однако на практике нередко встречаются примеры, когда продавцы параллельно выполняют задачи маркетологов, бухгалтеров, сервисных инженеров, грузчиков, диспетчеров и многих многих других полезных профессий и специальностей. Поэтому во многих компаниях отдел продаж как таковой либо не существует, а его функция продаж размывается между многочисленными

подразделениями, либо, наоборот, включает в себя большое количество сотрудников, которые к процессу продаж не имеют прямого отношения.

В зависимости от того, на каком рынке работает ваша компания – B2B (business to business), когда продажа происходит между различными юридическими лицами или предприятиями, или B2C (business to consumer), когда компания продает что-то физическим лицам-потребителям), специфика продаж, конечно, будет отличаться. Однако неизменным останется сам бизнес-процесс: коммуникационная работа с клиентом с целью удовлетворения его определенных потребностей, заинтересованности продукцией или сервисами компании при условии оплаты покупателем этих товаров или услуг. Или, говоря проще, продажа – это обмен денег заказчика на продукты поставщика, а продавец – это тот человек, который либо выступает инициатором данного обмена, либо же контролирует его с момента первого общения с потенциальным клиентом.

Для того чтобы вам было легко проверить работу своей компании (насколько хорошо справляются с этим процессом ваши сотрудники), в конце первой главы мы приводим чек-лист (анкету) эффективного отдела продаж. Один из важных вопросов в этой анкете будет именно о том, занимаются ли сотрудники отдела продаж исключительно работой, которая предполагает процесс диалогов и переговоров с клиентом, оканчивающийся перечислением денег клиента на счет вашего предприятия, или им приходится быть и швецами, и жнецами, и на дуде игроцами? Давайте посмотрим, чем должны заниматься сотрудники отдела продаж.

Специфика продаж в b2b и b2c

К примеру, в большинстве b2b-компаний сотрудники отдела продаж должны отвечать за следующие процессы:

1. **Привлечение новых клиентов.** Этот процесс включает в себя активную работу по наполнению клиентской базы компании:
 - работу с входящими лидами (запросами, заявками, звонками);
 - работу с потенциальными клиентами из существующей клиентской базы (с использованием тех же звонков, личных встреч или переписки в цифровых каналах коммуникаций);
 - работу по пополнению клиентской базы живыми контактами на различных маркетинговых мероприятиях, в которых принимает участие компания: выставках, семинарах, конференциях и так далее.

Задача продавца тут проста и понятна: ему нужно начать процесс продажи потенциальному клиенту компании, который либо обратился с запросом самостоятельно, либо же его интерес начал формировать (путем активной исходящей коммуникации) сам продавец. Но не только начать, процесс продажи нужно довести до логического завершения:

- оформления покупки;
- согласования сделки;
- подписания договора;
- перечисления денег на счет предприятия, интересы которого представляет продавец.

2. Повторные продажи существующим клиентам компании

Этот процесс будет частично отличаться от предыдущего, так как продавцу зачастую уже не придется искать заказчиков или ждать, когда они обратятся к нему самостоятельно (хотя такое тоже может происходить). В клиентской базе у продавца будет сформированный пул клиентов, которые уже хотя бы раз (а, возможно, и множество раз) заказывали и оплачивали продукцию или сервисы предприятия, в котором работает продавец. Зная периодичность спроса на эту продукцию, продавец может самостоятельно инициировать новые сделки с таким действующим клиентом, а может и получать новые запросы от таких заказчиков, обрабатывать их и продавать. Ключевое отличие от первого пункта будет заключаться в том, что между компанией и заказчиком есть уже определенная история взаимоотношений, которая позволяет построить с ним более эффективную работу.

Что интересно, в b2c процессы продаж будет практически идентичными, однако во многих сферах деятельности (к примеру, в розничной торговле или потребительских услугах) продавцы часто не будут различать новых и действующих клиентов и будут строить процесс работы с ними абсолютно одинаково (как будто при первом знакомстве). О том, какие инструменты помогают продавцам из любой сферой деятельности, мы с вами поговорим позже, а сейчас сделаем один очень важный вывод.

Продажи – это бизнес-процесс, а любыми бизнес-процессами нужно управлять.

Именно по этой причине продавцы во многих компаниях называются менеджерами по продажам, ведь оригинальное значение слова «менеджер» – управляющий. В дальнейшем мы также будем использовать в этой Книге термин «менеджер по продажам», несмотря на огромное количество синонимов и прочих названий данной

специальности, придуманных за последние пару десятков лет. Продавец – это менеджер по продажам. Отдел продаж состоит из менеджеров по продажам, работающих под непосредственным управлением руководителя отдела продаж. О роли руководителя отдела продаж (часто используют аббревиатуру РОП) мы скажем в этой же главе Книги, когда исследуем функциональные обязанности сотрудников отдела продаж, а сейчас давайте взглянем на различные роли, которые они могут играть.

Виды продаж

Для того чтобы представить универсальную структуру отдела продаж, необходимо определиться с несколькими критериями, которыми характеризуется бизнес непосредственно вашей компании. В зависимости от такой специфики продажи могут быть:

1. **Прямыми**, которыми занимаются непосредственно менеджеры по продажам, или **непрямыми**, когда продажами занимаются партнеры, агенты, дилеры или реселлеры вашей компании, а менеджеры отдела продаж в большей степени контролируют их деятельность и выступают связующим звеном между такими посредниками, самой компанией и конечными клиентами, при необходимости.
2. **Активными**, когда работа менеджеров по продажам построена на активных исходящих контактах с клиентами, включающими так называемые «холодные звонки», и **пассивными**, когда клиенты самостоятельно обращаются к менеджерам по продажам или в компанию в целом со сформированным запросом на конкретный товар или услугу. Во втором случае работа менеджера по продажам может казаться не столько продажей, сколько отгрузкой уже готовому к заказу покупателю. Однако на практике далеко не все так просто, о чем мы будем говорить в других главах этой Книги.
3. **Транзакционными, консультационными и проектными (или стратегическими)**.
 - В первом случае речь идет о продажах уже полностью готовых продуктов или услуг, покупателю остается лишь выбрать один из нескольких предложенных вариантов, а продавцу – принять оплату (транзакцию) от клиента. Данный тип продаж не требует активного влияния менеджера по продажам на позицию заказчика (в качестве примера приведем обычный поход в магазин).

- Консультационные продажи предполагают более активный диалог с клиентом с целью выявления его потребностей и формирования коммерческого предложения на основе конкретных осознанных нужд и требований клиента (в качестве примера можно привести визит пациента в клинику, где на основании исследований и постановки диагноза больному прописывают комплекс лечения, не пытаясь до определения диагноза накормить своего клиента таблетками).
 - Стратегические или проектные продажи предполагают вовлечение в процесс продаж большого количества специалистов из различных других подразделений компании или даже подключение к сделке других фирм (конкурентов или партнеров), с учетом высоких профессиональных требований потенциального клиента, которые невозможно выполнить ресурсами исключительно менеджера по продажам или его компании (в качестве примера приведем строительство нового стадиона в крупном городе, невозможное без участия большого количества специалистов и подрядчиков).
4. **Новыми и повторными (или регулярными).** Об этих типах продаж мы говорили чуть выше: новые продажи совершаются клиентами, которые ранее еще ничего не покупали у данной компании, а повторные или регулярные – покупателям, у которых уже есть история осуществленных заказов у фирмы, в которой работает менеджер по продажам.

Специализация в отделе продаж

В зависимости от того, какие типы продаж используются в вашей компании, можно сделать вывод о требованиях к специализации менеджеров по продажам внутри отдела продаж. Специализация – это закрепление за отдельными менеджерами по продажам специфических функций, соответствующих определенному типу продаж. Например, отдел продаж компании, в которой есть как прямые, так и непрямые продажи, может состоять из:

1. Руководителя отдела продаж.
2. Менеджеров по прямым продажам.
3. Менеджеров по работе с партнерами (осуществляющими функцию непрямых продаж).

Отдел продаж компании, в которой есть активные и пассивные продажи, может состоять из:

1. Руководителя отдела продаж.
2. Менеджеров по активным продажам (которые работают с помощью телемаркетинга, или активных исходящих телефонных звонков).
3. Менеджеров по обработке входящих обращений.

Возможно, вы спросите, почему не объединить две данные функции в рамках работы одного менеджера, который может как принимать звонки, так и звонить самостоятельно? Ответ очень простой: представьте себе ситуацию, в которой позвонивший в компанию потенциальный клиент не получает должного внимания от собеседника (менеджера по продажам), поскольку тот в этот момент всеми мыслями занят планированием будущих исходящих звонков. Или, что также плохо, менеджер по продажам перестает вообще звонить другим клиентам, поскольку переживает, что пропустит какие-то входящие запросы. На практике так случается достаточно часто, когда у компании много потенциальных клиентов (речь идет не о десятках, а о сотнях или тысячах возможных заказчиков). В этом случае однозначно рекомендуется специализация менеджеров по продажам по функциям активных и пассивных продаж.

Аналогичная специализация может быть введена при условии совмещения в компании различных типов продаж (транзакционных, консультационных, стратегических), более того, в этом случае в компании с высокой вероятностью будет работать несколько отделов продаж, в одном из которых менеджеры по продажам будут заняты исключительно простым обслуживанием клиентов (транзакционными продажами), а в рамках другого отдела могут создаваться консультационные и стратегические сделки (менеджеры по продажам в данных отделах, естественно, должны обладать более высоким уровнем квалификации не только в области продаж, но и тех специализированных рынков, на которых работает предприятие и его потенциальные клиенты).

Специализация отдела продаж на менеджеров по привлечению новых клиентов и менеджеров по сопровождению и удержанию существующих заказчиков также часто применяется при большом объеме новых и повторных продаж, когда речь идет о большом количестве клиентов, например, более, чем несколько сотен клиентских обращений или операций в течение месяца на одного менеджера по продажам. Если у вашей фирмы так много клиентов, то лучше выделить отдельных менеджеров, которые будут работать только с новыми заказчиками, а также тех, кто будет качественно обслуживать существующих (постоянных) клиентов.

В случае, если компания обслуживает ограниченное количество клиентов, либо весь рынок, на котором работает предприятие, насчитывает до ста клиентов, введение специализации по функции новых и повторных продаж будет излишним.

Подводя итоги. Мы с вами видим, что внутри отдела продаж возможно закрепление за отдельными менеджерами конкретных специфических функций продаж. Однако это не единственный вариант по распределению различной ответственности между менеджерами по продажам внутри отдела. Также возможна специализация менеджеров по продажам по:

1. Географическому признаку клиентской базы, когда за отдельными менеджерами закрепляются все клиенты из отдельно взятого региона страны или отдельных стран.
2. Товарным категориям, когда распределение ответственности внутри отдела продаж может также происходить в соответствии с ассортиментом продукции или сервисов, которыми они торгуют.
3. Типу клиентов, когда различные менеджеры по продажам могут вести исключительно крупных клиентов (обычно их называют игроками уровня Enterprise, крупные корпорации, холдинги, торговые дома и т.д.), или клиентов из категории SMB (малый и средний бизнес. Отчасти такая специализация может пересекаться с функцией продаж по модели транзакционных, консультационных или стратегических продаж (например, большие корпоративные заказчики часто делают закупки через тендеры или длительные согласовательные процедуры и к ним нужен особый подход опытных менеджеров, в то время как небольшие частные предприниматели вполне могут совершать закупки, соответствующие скорее транзакционным или консультационным продажам).

Руководитель отдела продаж (РОП)

Во главе процесса формирования и распределения зон ответственности между различными менеджерами отдела продаж должен стоять, конечно же, руководитель отдела продаж. Его роль – выполнять ключевые функции управляющего не отдельными сделками, а всем процессом продаж. Вот четыре основные обязанности руководителя отдела продаж:

1. **Планирование** продаж компании.
2. **Делегирование** задач, связанных с бизнес-процессами продаж, различным менеджерам отдела продаж.
3. **Мотивирование** сотрудников отдела продаж (включая как использование утвержденной в компании системы вознаграждения и мотивации продавцов, так и непосредственное участие в повышении командного и боевого духа менеджеров по продажам).

4. **Контроль** за работой отдела продаж и его сотрудников, анализ выполнения (или невыполнения) поставленных перед отделом планов и задач, и инициативы по совершенствованию процессов в результате такого анализа (фактически – возвращение на этап планирования).

У руководителя отдела продаж вовсе не обязательно должны быть индивидуальные задачи и планы по продажам, поскольку его главная миссия заключается именно в управлении процессами и людьми, которые продают. Поэтому руководитель отдела продаж далеко не всегда должен быть замечательным продавцом (хотя это, как правило, приветствуется), однако он точно должен быть сильным администратором. РОП (аббревиатура, означающая руководителя отдела продаж) управляет процессами, анализирует количественные и финансовые результаты и уже во вторую очередь подключается лично к конкретным сделкам и переговорам (как правило, когда речь идет о крупных и сложных клиентах, где экспертизы одного менеджера по продажам может оказаться недостаточно).

Еще одна функция, которую может выполнять РОП – это администратор системы CRM. В больших компаниях для этого легче выделить отдельного сотрудника, но в компаниях малого и среднего бизнеса отдел продаж зачастую состоит всего из нескольких человек, и каждый дополнительный сотрудник в отделе несет ощутимую финансовую нагрузку для компании. А задачи, которые должен выполнять администратор CRM (речь идет не о техническом специалисте, который следит за работоспособностью самой программы), требуют как раз высокого уровня компетентности сотрудника, управляющего процессом продаж. Для того чтобы легче было понять специфику данной должности, мы приводим основные функциональные обязанности менеджера по продажам, руководителя отдела продаж и администратора CRM.

Обязанности менеджера по продажам, руководителя отдела продаж и администратора CRM:

1. Функциональные обязанности менеджера по продажам:

- Осуществлять работу по продаже клиентам компании ее товаров и услуг.
- Осуществлять поиск новых клиентов.
- Консультировать клиентов по любым входящим обращениям, переключая их в случае необходимости на другие отделы для предоставления более точной консультации.

- Заполнять карточки клиентов в CRM согласно установленным правилам.
- Контролировать своевременную оплату заказчиками товаров и услуг компании. вести работу, направленную на погашение дебиторской задолженности.
- Стимулировать клиентов делать повторные заказы.
- Составлять и сдавать установленные компанией отчеты руководителю отдела продаж в установленное время.

2. Функциональные обязанности руководителя отдела продаж:

- Осуществлять работу управлению отделом продаж, включая планирование деятельности и результатов отдела, делегирование задач сотрудникам отдела, мотивационные инициативы и анализ и контроль эффективности деятельности отдела продаж.
- Инициировать, согласовывать и контролировать запуск проектов и рабочих инициатив в рамках отдела продаж, направленных на развитие бизнеса компании, увеличение клиентской базы и повышение прибыльности работы отдела продаж и компании в целом.
- Контролировать операционную работу сотрудников отдела, выполнение ими должностных инструкций и функциональных обязанностей.
- Проводить регулярные мероприятия отдела продаж (собrania, планерки).
- Обучать и наставлять сотрудников отдела, способствовать росту их профессиональной квалификации.
- Помогать сотрудникам отдела решать любые нестандартные и сложные ситуации во взаимоотношениях с клиентами компании или сотрудниками других отделов.
- Следить за активной и эффективной работой сотрудников отдела в CRM, предоставлять сотрудникам отдела своевременную и точную обратную связь о качестве их работы с клиентской базой и CRM.
- Своевременно предоставлять HR-отделу запросы на поиск новых сотрудников в отдел продаж, в соответствии с установленными в компании правилами набора персонала.

3. Функциональные обязанности администратора CRM:

- Контроль над качеством проработки всех продаж и правильностью расстановки приоритетов сотрудниками отдела продаж (к примеру, количество завершенных и незавершенных вовремя дел, задач по работе с ключевыми клиентами и сделками, успешное прохождение сделок по этапам продаж и отсутствие сделок, не продвигающихся по воронке продаж).
- Контроль над качеством проработки всех ключевых контрагентов.
- Контроль высокой результативности работы сотрудников отдела продаж (преобладание результативных действий над обычными действиями).
- Регулярная проверка качества результативных действий сотрудников отдела продаж (к примеру, прослушивание телефонных переговоров с ключевыми клиентами, анализ карточек клиентов и истории взаимоотношения с ними).
- Организация эффективной работы сотрудников отдела продаж с CRM-системой. В том числе:
 - Контроль за результативной проработкой лидов.
 - Контроль за качественным заполнением сотрудниками отдела продаж CRM-системы.
 - Управление CRM-системой.
- Регулярное составление и подача отчетов о продажах для руководителя отдела продаж и руководства компании.

Как видим, основные должностные и функциональные обязанности руководителя отдела продаж и администратора CRM частично пересекаются, поэтому в небольших компаниях (или даже крупных фирмах, в которых нет необходимости создавать большой отдел продаж) эту роль может выполнять один и тот же человек. В то же самое время, различия между обязанностями продавца (который работает в первую очередь с клиентами, договорами и оплатами) и руководителя/администратора (который работает с продавцами, клиентской базой и CRM) весьма существенные, поэтому никогда не стоит совмещать эти обязанности.

А как быть в случае, если у отдела продаж нет руководителя? Истина проста. В этой ситуации руководить процессом продаж будет вынужден либо директор компании, либо ее собственник. Продажи – слишком важный процесс компании, чтобы оставить его без должного уровня контроля и управления. Вот только нужно ли тратить драгоценное время владельца компании (или ее директора) на то, что может делать человек, который специализируется именно на управлении продажами? Мы рекомендуем все же рассматривать работу отдела продаж под управлением выделенного руководителя отдела.

Чек лист эффективного отдела продаж

Для того чтобы вам было легче понять, насколько эффективно работает отдел продаж в вашей компании, мы подготовили специальную анкету (чек-лист), которую вы можете заполнить самостоятельно.

Каждый из пунктов анкеты вы можете оценить по пятибалльной системе (где оценка 1 (один) будет означать, что ответ на данный вопрос скорее резко отрицательный (в вашем отделе продаж эта функция отсутствует или не работает, а оценка 5 (пять) будет говорить о том, что в вашем отделе продаж данная функция реализована и работает максимально эффективно). В анкете 20 вопросов. Таким образом, максимальный результат анкетирования будет составлять 100 баллов или 100 процентов того, что ваш отдел продаж построен и функционирует наиболее эффективным для современного бизнеса образом. Минимальный результат (20 баллов), будет означать, что ваш отдел продаж работает на достаточно низком уровне эффективности и его следует как можно скорее реорганизовать и изменить подходы к работе.

№	ВОПРОС	ВАША ОЦЕНКА	ВАШИ КОММЕНТАРИИ
1	Есть ли в отделе продаж описание продуктов или услуг, которые продает компания: сколько их, какие проблемы они решают, для какой аудитории предназначены?		
2	Имеется ли у компании полная клиентская база в каком-либо программном продукте, который хранит историю о покупках-лидах, и позволяет сегментировать базу по различным критериям (география, дата внесения в базу, источник/канал данного контакта, дата последнее контакта/покупки, количество и суммы совершенных покупок, LTV клиента (общая потраченная сумма)?		
3	Есть ли в отделе продаж сравнительная таблица основных конкурентов: описание их продуктов, сравнение стоимости со стоимостью продуктов компании, прочие сравнительные характеристики?		
4	Есть ли у сотрудников отдела продаж должностные инструкции или описанные и подписанные ими функциональные обязанности?		
5	Выполняют ли сотрудники отдела продаж какие-либо функции, кроме коммуникации с клиентами с целью продажи?		
6	Существует ли система найма персонала продаж (стандарт описания вакансий/процедуры интервью/источники рекрутинга)?		
7	Существует ли система обучения и адаптации новичков отдела продаж: видеоуроки по продуктам и продажам, программа адаптации или наставничества, хронометраж первых рабочих дней нового продавца?		
8	Проводится ли систематическая аттестация персонала продаж либо любая другая проверка соответствия сотрудников отдела продаж профессиональным и личностным требованиям компании?		
9	Внедрены ли в отделе продаж нормативы интенсивности (например, количество звонков или личных встреч, количество отправленных коммерческих предложений, и т.д.) для менеджеров по продажам, которые систематически контролируются руководителем?		
10	Знают ли менеджеры по продажам эти нормативы и влияют ли они на их модель вознаграждения?		
11	Есть ли у отдела продаж общие и индивидуальные планы продаж каждый месяц?		

12	Регулярно ли выполняются или перевыполняются такие планы?
13	Установлена ли в компании система CRM?
14	Ведется ли вся работа с клиентами (коммуникация в почте/по телефону/цифровых каналах коммуникации) из CRM?
15	Проводятся ли в отделе продаж регулярные собрания для обсуждения текущей ситуации и повышения качества работы?
16	Проводит ли руководитель отдела продаж регулярный анализ качества общения менеджеров с клиентами (потенциальными и существующими), после которого дает обратную связь менеджерам по продажам?
17	Существуют ли в отделе продаж стандарты ведения переговоров, скрипты и речевые модули для разных этапов продаж?
18	Существует ли в отделе продаж система обучения или повышения квалификации действующих менеджеров по продажам?
19	Существует ли в отделе продаж система материальной мотивации, учитывающая более чем один показатель (например, валовую выручку) для начисления переменной составляющей менеджеру по продажам?
20	Существует ли в отделе продаж система нематериальной мотивации (рейтинги, дипломы, поощрения)?
Итого	Подсчитайте ваши оценки

Итак, на сколько процентов эффективности работает ваш отдел продаж?

Глава 2. Создание отдела продаж: набор, обучение и адаптация продавцов.

Эта глава посвящена:

1. Шагам, которые нужно сделать, чтобы создать отдел продаж.
2. Правилам набора менеджеров по продажам на работу.
3. Созданию программы обучения и адаптации новых сотрудников отдела продаж.

Возможно, в вашей компании раньше не было отдела продаж. Эту функцию мог выполнять какой-то отдельный специалист или же она могла быть распределена между сотрудниками других департаментов. Бывает даже, что продажами приходится заниматься непосредственно директору или собственнику предприятия. Но время идет, и это время стоит денег. Делегировать функцию продаж специально обученным профессионалам оказывается на поверку гораздо выгоднее, чем пытаться делать это силами самых дорогостоящих людей в компании (топ-менеджеров).

И вы решили создать отдел продаж.

Поздравляем вас! Такое решение само по себе является первым шагом на пути к серьезному росту вашего бизнеса! Однако как «не наломать дров», а построить действительно эффективную бизнес-единицу, которая будет приносить предприятию клиентов, деньги, прибыль?

Для этого следует придерживаться следующих шагов:

1. Разработать функциональные обязанности для продавцов.

В предыдущей главе мы дали краткое описание ключевых функциональных обязанностей менеджера по продажам, которые должны быть адаптированы под ваш бизнес. Вам придется учесть, какие типы продаж применяются в вашей компании, и какие различия и специализация продавцов потребуются в вашем случае.

2. Утвердить организационную структуру будущего отдела продаж.

- Нужно будет принять решение: кто будет руководить данным отделом – один из продавцов, выделенный руководитель отдела продаж (РОП), или эта функция будет на первых порах делегирована кому-то из более вышестоящего руководства (например, непосредственно директору, либо коммерческому директору).
- Важно будет также учесть специфику первого пункта (функциональные обязанности продавцов) – и в случае специализации различных сотрудников на различных типах продаж (прямые/непрямые, активные/пассивные, транзакционные/консультационные, новые/повторные) учесть это в организационной структуре.
- Также понадобится учесть и другие особенности продаж в вашей компании (распределение между продавцами клиентов по товарным категориям, размерам бизнеса или географическому фактору).
- И, что тоже важно, заранее определить связи отдела продаж с другими отделами, с которыми придется взаимодействовать – бухгалтерия, отдел маркетинга, отделы логистики, инженерно-технические подразделения, склады, и так далее.
- Необходимо согласовать распределение ответственности и полномочий между руководителем отдела продаж (как и кому он может отдавать распоряжения или в каком порядке делать запросы) и сотрудниками и руководителями прочих структурных подразделений вашего предприятия.

3. Определиться с рабочим интерфейсом для продавца.

- Какие программы будет использовать ваш продавец для работы с клиентами?
- В каком продукте будет храниться информация о клиентской базе компании, доступная для продавца (без возможности скачать её и уйти работать к конкурентам)?
- Каким образом менеджер будет фиксировать историю своих контактов и взаимоотношений с заказчиками?

Десять лет назад многие компании использовали для работы менеджеров по продажам обычные программные офисные пакеты (MS Office, как самый известный пример), чуть позже начали делать тоже самое в облачных решениях (таких, как Google Docs). Это допустимо, но существенно понижает возможности вашего отдела продаж в современных условиях – чуть позже мы объясним, почему.

Сегодня все больше и больше предприятий начинает переводить 100 процентов своих продавцов на работу в системах CRM (Customer Relationship Management), позволяющих организовать прозрачное (для руководства) и эффективное (для

продавца) взаимодействие со всеми типами клиентов (потенциальными и существующими, новыми и регулярными. крупными и небольшими).

С CRM системами достаточно легко интегрировать большое количество других программных продуктов:

- телефонию и электронную почту,
- программы для выставления счетов и получения оплат от клиентов,
- групповой работы с документами
- и многое другое, о чем мы поговорим в отдельной главе, посвященной CRM.

Желательно, чтобы новые сотрудники отдела продаж начинали работу в готовом современном интерфейсе, который и руководителям будет наглядно демонстрировать эффективность (или неэффективность) их работы, и самим продавцам даст возможность чаще и проще добиваться заключения сделок. В четвертой главе этой Книги продаж мы представим вашему вниманию современную и инновационную Битрикс24.CRM, которую ваш отдел продаж сможет легко и быстро включить – и начать продавать эффективнее.

4. Составить тексты вакансий для потенциальных сотрудников отдела продаж, и определиться с каналами поиска работы (интернет-порталы по поиску работы, рекрутинговые агентства, биржа труда, и т.д.). Согласовать правила собеседования новичков и ответственных лиц за набор и прием в штат – обычно эту роль выполняет РОП, вместе с HR-департаментом.

5. Составить правила прохождения испытательного срока и программу обучения и адаптации новых сотрудников. Этот пункт отсутствует даже у подавляющего большинства компаний, которые достаточно давно на рынке, и в которых отделы продаж работают не первый год. Почему-то считается, что продавец либо уже должен быть сформированной «звездой», способной продавать что угодно кому угодно – либо же это такая легкая специальность, освоить которую сможет любой желающий, было бы желание. Новичков «бросают в бой» с первых же рабочих дней, не уделяют достаточного внимания периоду их адаптации в компании, освоению навыков работы на специализированном рынке, со специфическими (порой – незнакомыми) продуктами или услугами, а потом удивляются, почему же так мало из них проходит испытательный срок и показывает мало-мальски хорошие результаты продаж в первый год своей работы.

6. Разработать и утвердить систему материального и нематериального поощрения сотрудников отдела продаж. Самое простое, что может сделать владелец компании – это назначить продавцам либо постоянные оклады, либо достаточно распространенную систему вознаграждению «ставка плюс процент». Первый пример – наиболее неудачный, поскольку никак не будет мотивировать менеджеров по продажам добиваться хоть каких-то результатов в работе. Второй – как мы уже сказали, наиболее распространенный, но не оптимальный. Поясним: если продавец получает одинаковый процент при достижении абсолютно любого результата, то ему будет абсолютно неважно, достигает ли компания плановых показателей, или нет, заключает ли он контракты по максимальной стоимости, или же, наоборот, ради сделок предоставляет максимальные скидки. Подробнее о системах мотивации для отдела продаж мы поговорим в восьмой главе, которая полностью будет посвящена именно этому вопросу.

7. Утвердить систему финансовой и юридической дисциплины для продавцов – какие документы нужно согласовывать до заключения сделки, и с кем, каким образом принимать оплаты от клиентов, как и кем эти оплаты будут подтверждаться (чтобы не приходилось «верить на слово» покупателям), что делать, если покупатель остался должен компании (возникла дебиторская задолженность из-за возможностей по рассрочке платежей, например), а также как поступать, если заказчик недоволен и хочет вернуть деньги. Этой теме также посвящена отдельная, девятая глава Книги продаж.

Если вы подготовили все вышеперечисленные пункты – поздравляем вас дважды, вы практически готовы к началу работы отдела продаж! Если ваш отдел продаж уже работает какое-то время, но вы решили проверить себя, перечитайте еще раз эти пункты, и взвесьте, все ли правильно работает в вашем бизнесе?

Если вы не уверены в том, как кого набирать в отдел продаж, хотите избежать ошибок на этом этапе, и проводить качественный отбор кандидатов и эффективные собеседования – то прочитайте рекомендуемые правила отбора кандидатов и прохождения интервью, которые мы подготовили для наших читателей:

Принципы набора новых продавцов в отдел продаж

Для того чтобы выбрать наиболее подходящих кандидатов на позицию менеджера (специалиста) по продажам, руководителю рекомендуется учитывать следующие факторы:

1. При изучении резюме:

1.1. История карьеры

Необходимо проанализировать профессиональный опыт кандидата. Если кандидат переходил из сферы продаж в процессные виды деятельности (финансовый менеджмент, инжиниринг, техническая поддержка и т.п.), вполне возможно, его компетенции продавца хромают, либо он недостаточно мотивирован на работу в сфере продаж, или, возможно, ориентирован на процесс, что является недопустимым для результативного менеджера по продажам. Нужно выяснить причины столь кардинальных перемен в его карьере на собеседовании и сделать правильные выводы, либо изначально не приглашать таких кандидатов на собеседования.

1.2. Частота смены работодателя

Как правило, хороший «продажник» мотивирован на деньги и результат, но, к сожалению, не всегда система мотивации для отдела продаж является прозрачной, понятной и справедливой. В условиях неадекватной мотивации менеджер по продажам «перегорает», как правило, через год-полтора работы. Возможны и другие объективные причины смены работодателя, поэтому впоследствии на собеседовании важно будет досконально выяснить, почему кандидат менял работу. Идеальный кандидат по продажам будет иметь в резюме не менее двух компаний, в которых выступал продавцом, со стажем работы в таких компаниях не менее полутора-двух лет. Если у кандидата в послужном списке частые переходы из компании в компанию со стажем работы по несколько месяцев, не рекомендуется приглашение такого кандидата на собеседование.

1.3. Наличие мотивационного письма

Большим плюсом для потенциального кандидата будет ознакомление с вашей компанией и её продукцией еще до собеседования, и изложение своего видения продаж этого продукта, или своей заинтересованности в работе с продажами данного продукта.

2. На собеседовании:

2.1. Уровень предыдущих работодателей.

Рекомендуется задать кандидату вопросы:

- Численность компании-работодателя (если работодателей было несколько, то рекомендуется расспросить о двух-трех последних). Если кандидат работал преимущественно в крупных организациях, ему может оказаться «скучно» работать в небольшой компании.
- Уровень клиентов. ЛПР (лица, принимающие решения), с которыми он общался ранее. Здесь опыт работы в крупных компаниях может оказаться преимуществом, так как такие организации ориентированы на ощутимые финансовые результаты и привлечение крупных ключевых клиентов, поэтому «продажники» там сильнее и опытнее. Конечно, бывают исключения, в этом случае нужно анализировать объемы продаж кандидата в рамках той или иной компании.

Ключевой рекомендуемый вопрос: готовы ли вы работать с большим количеством потенциальных клиентов с невысоким средним чеком сделки, или предпочли бы несколько потенциальных клиентов с крупным размером сделок?

2.2. Адекватная самооценка

Этот критерий выражается в стоимости кандидата, в уровне его зарплатных ожиданий. Если менеджер по продажам хочет зарабатывать 15-20 тысяч рублей (в зависимости от региона, конечно же) – значит, это не менеджер по продажам. Если менеджер по продажам ожидает ежемесячное финансовое вознаграждение в размере 300 тысяч рублей – это либо гениальный менеджер по продажам (таких очень мало), либо неадекватный человек.

Как понять, насколько адекватна самооценка кандидата? Важно выяснить два момента:

1. Сколько кандидат зарабатывал на предыдущем месте работы. Возможно, его доход был близок к сумме, указанной им в резюме, тогда вопросов нет, все вполне объяснимо. Опять же: если кандидат не приукрашивает действительность. Это можно проверить, посмотрев вакансии компании, в которых работал кандидат и уровень оплаты данных вакансий, либо попросить у кандидата справку НДФЛ, если его доход на прошлом месте работы был официальным.

2. Важно также уточнять ожидания кандидата по пропорции оклад – бонусная составляющая дохода. Если кандидат называет сумму оклада, которая близка к ожидаемому им уровню дохода – это плохой показатель. Любой менеджер по продажам хочет зарабатывать, поэтому он будет привязывать свой доход к процентам от продаж. В процессе собеседования важно понять, ориентирован

кандидат на оклад или готов привязать свое финансовое вознаграждение к достигнутым результатам.

Стоит отметить следующий негативный фактор при оценке кандидата: если кандидат озвучивает сумму своих ежемесячных расходов, это может говорить об его инфантильности и пассивной жизненной позиции.

Ключевой рекомендуемый вопрос кандидату: вам удастся зарабатывать столько, сколько вы заслуживаете?

2.3. Навыки самопрезентации

Этот вопрос требует тщательного и всестороннего рассмотрения. С одной стороны, если кандидат может себя грамотно позиционировать, безусловно, является плюсом. Но необходимо понимать, что кандидат мог просто тщательным образом подготовиться к собеседованию, или посетить достаточное их количество, прежде чем прийти к вам. С другой стороны, нужно не забывать о том, что собеседование – это, как правило, стресс для кандидата, в связи с этим, он не всегда может блеснуть яркой самопрезентацией. Поэтому в процессе ответов кандидата в большей степени следует обратить внимание на структурированность и последовательность повествования. Как негативные факторы следует рассматривать многочисленные отступления, уходы от ответов, манеру отвечать вопросом на вопрос, чересчур долгий, насыщенный многочисленными деталями, рассказ.

Ключевой рекомендуемый вопрос кандидату: Почему вы заинтересовались именно нашим предложением о работе?

2.4. Уверенность в своих силах

Успешный «продажник» полон уверенности в своих силах. Он продавал, продает и будет продавать, у него, как правило, нет негативного опыта продаж, он готов справиться с любой нестандартной ситуацией, в его багаже есть все, что необходимо для эффективных продаж. Настоящий «продажник» никогда не будет заранее готовиться к неудаче. Это можно понять по вопросам, которые он задает. Если они организационного характера или относятся к специфике продукта – можно вздохнуть свободно: кандидат не испытывает страха перед самим процессом продаж. Неуверенный в своих силах кандидат задает «гарантирующие» вопросы. Он спрашивает вас, предоставляется ли база клиентов, нужно ли делать «холодные звонки», что будет, если он не продаст, кто научит его специфике продаж данного продукта – это означает, что он либо не вполне компетентен, либо имеет негативный опыт продаж, а точнее, «непродаж». Словом, если вопросы кандидата сводятся ко

внешним факторам и возможным неудачам, – вряд ли перед вами сидит истинный продавец.

Ключевой рекомендуемый вопрос: опишите ваши сильные стороны как продавца?

2.5. Азарт

Попросите кандидата рассказать о самой сложной сделке в его профессиональном опыте. Он расскажет об этом интересно, «вкусно», его глаза будут гореть, вспоминая о недавней победе. Еще азартный продавец, с высокой вероятностью, сам начнет озвучивать возможные варианты поиска клиентов для продажи услуг компании-работодателя, потенциальные рынки, на которых ее продукция будет востребована больше всего, спросит о конкурентах продукта. Он как будто уже работает здесь, он как бы «примеряет» на себя роль сотрудника, он уже видит перед собой поставленные цели и способы их достижения.

Ключевой рекомендуемый вопрос: как бы вы продавали наши товары потенциальному клиенту?

2.6. Специфика продаж

Следует выяснить, насколько профессиональный опыт кандидата встроится в специфику продаж вашей продукции или услуг. Продукт и услуга – психологически разные вещи – как для клиента, так и для менеджера по продажам. Довольно часто в резюме кандидатов встречаются организации с разным направлением деятельности. В данном случае риски неэффективной работы на новом месте существенно снижаются. Или, если кандидат выстраивал дистрибуцию, ему будет сложно осуществлять прямые продажи, так как специфика существенно отличается. Также можно отметить кандидатов с опытом работы в FMCG (торговые представители, работающие в «полях»): уровень переговоров на данном рынке обычно достаточно низкий. B2B и B2C продажи не стоит жестко разделять по уровням сложности: взаимодействие с клиентами происходит на достойном уровне, в обеих сферах присутствует активный поиск клиентов, кроме того, B2C продажи имеют относительно недавнюю историю, поэтому в резюме кандидатов доля работы в продажах B2C, как правило, невелика.

Стоит также оценить цикл, динамику и объемы продаж на предыдущих местах работы кандидата. Например, в компаниях по предоставлению услуг сертификации цикл продаж может составлять от 1 года до 3 лет, от проведения переговоров до

оплаты услуг клиентом. Менеджер, умеющий вести длинный цикл продаж, с легкостью справится с коротким циклом, и воспримет его с радостью. На профессиональный опыт динамика продаж влияет незначительно. Объемы продаж стоит выяснить, чтобы понять, не станет ли кандидату «скучно» заключать сделки на 20-50 тысяч рублей (5-10 тысяч гривен), если он привык продавать более дорогостоящие продукты с меньшим количеством сделок.

Ключевой рекомендуемый вопрос: что, по-вашему, является самым важным фактором для потенциального покупателя нашей продукции, чтобы он принял решение о покупке?

Мы рекомендуем принимать решение о принятии кандидата на работу (для начала – пятидневное обучение, после которого партнер может принять решение о том, что кандидат ему подходит или нет) после того, как он даст устраивающие партнера ответы как минимум на 4 из шести ключевых вопросов, покажет высокие навыки презентации, явно продемонстрирует азарт в работе и покажет адекватную (и соответствующую рыночным требованиям и возможностям партнера) финансовую самооценку. Также рекомендуется оценить потенциальную командную работу продавца (если он будет демонстрировать явные конфликтные черты характера, с ним может быть трудно работать остальным сотрудникам коллектива партнера), и отсутствие явных вредных привычек.

После того, как кандидаты на работу в отделе продаж отобраны, и готовы приступать к работе, наступает время их адаптации. Для того чтобы помочь нашим читателям, мы публикуем в этой главе пример программы адаптации и обучения, которая может быть легко использована в большинстве современных компаний, и принести вашему бизнесу быструю и измеримую пользу. Если вы будете набирать новый отдел продаж или расширять существующий, то можете использовать такие правила (или адаптировать их под специфику вашего предприятия), и проверить, насколько вырастет эффективность и результативность новых сотрудников в сравнении с тем, как это было ранее.

Программа адаптации и обучения новичков отдела продаж

1. Терминология

Адаптация – процесс вводного обучения нового сотрудника. Адаптация обязательно должна сопровождаться аттестацией – экзаменом по итогам обучения.

Аттестация – процесс проверки знаний и навыков нового сотрудника по итогам Адаптации.

Стажер – это новый сотрудник, принятый на испытательный срок по итогам собеседований.

Наставник – опытный сотрудник, передающий стажеру свои знания, и являющийся его куратором на протяжении периода адаптации.

2. Общее описание процесса адаптации

Данная методология описывает порядок теоретического и практического обучения стажеров. Адаптация новых сотрудников состоит из двух этапов: теоретическая адаптация и практическая адаптация.

Теоретическая адаптация – это обучение сотрудника всем необходимым теоретическим аспектам, требующимся для его должности.

Практическая адаптация – это обучение сотрудника необходимым практическим навыкам (продаж и общения с клиентами партнера), которые ему потребуются в процессе работы.

Для повышения эффективности вводного обучения сотрудника рекомендуется по итогам обоих этапов адаптации проводить аттестацию, по которой будет понятно, годится ли сотрудник для того, чтобы остаться в компании.

3. Период стажировки

Рекомендуется на этапе договоренности с новым сотрудником о работе на финальном собеседовании сразу договориться о том, что у него будет вводное обучение (адаптация), после чего будет экзамен (аттестация). И если он не сдает данный экзамен, то компания оставляет за собой право «попрощаться» с ним, не оплачивая ему период обучения. Важно именно согласовать это на этапе финального собеседования, получив согласие сотрудника на такой подход. В этом случае у кандидата будет максимальная мотивация качественно выучить весь материал и продемонстрировать свои лучшие профессиональные качества.

Для новых сотрудников отдела продаж рекомендуется период адаптации в 5 (пять) рабочих дней (полная рабочая неделя).

4. Администрирование процесса адаптации

Для того чтобы процесс адаптации был структурированным, крайне важно назначить наставника из сотрудников компании, ответственного за проведение стажера через процесс обучения. Задача данного сотрудника – знать структуру и график программы обучения, в какой день и в какое время кто и что должен рассказывать или показывать стажеру и организовывать данные учебные мероприятия. Также данный сотрудник является ключевым контактным лицом, к которому может обращаться стажер в случае возникновения каких-либо вопросов в процессе обучения. Таким сотрудником может быть даже менеджер отдела продаж или HR-менеджер. В идеале – чтобы наставником новых сотрудников (стажеров) отдела продаж был руководитель отдела продаж.

Ориентировочный регламент обучения стажера отдела продаж:

09:00 – 10:00 – очное общение наставника (руководителя) со стажером (стажерами), постановка задач на день. Ответы на вопросы.

10:00 – 10:15 постановка стажеру заданий на день.

10:15 – 17:00 менеджер выполняет задания. Самостоятельная и коллективная работа по изучению продуктов или услуг компании и техникам продаж.

17:00 – 18:00 очное общение наставника (руководителя) со стажерами, проверка выполнения заданий, ответы на вопросы, отработка речевых шаблонов и скриптов в виде ролевых игр. Домашнее задание.

Рекомендуется в течение периода обучения и адаптации стажера использовать следующие модули обучения:

1. Знакомство с компанией, рынком, на котором она работает, продукцией/услугами, ценами и конкурентами.
2. Знакомство с этапами продаж компании, изучение воронки продаж.
3. Знакомство со стандартами продаж, тактиками и скриптами переговоров.
4. Ролевые игры с наставником или коллегами по различным этапам продаж, с использованием скриптов продаж (например – отработка знакомства с клиентом, навыков презентации и тактик преодоления возражения).

Глава 3. Клиентская база компании.

В этой главе мы поговорим о том:

1. Что из себя представляет клиентская база современной компании.
2. Какими бывают источники формирования и увеличения клиентской базы.
3. Какие каналы коммуникации с клиентами могут использовать менеджеры отдела продаж.

Возможно, вы еще помните те времена, когда в каждом втором объявлении о вакансии менеджера по продажам указывалось требование «необходим продавец со своей клиентской базой»? А может быть, вы встречаете такие вакансии и сегодня? Это наглядный пример того, как тесно работа менеджера по продажам связана с клиентской базой компании.

Понять, почему так, очень легко – представьте себе работу в магазине, который не знает ничего о своих клиентах. Продавцу приходится надеяться только на то, что потенциальные покупатели не пройдут мимо места его работы, а заинтересуются красивой вывеской или симпатичными манекенами, и заглянут к нему. Если же этого не произойдет само собой – то единственная надежда продавца будет на то, что чудеса рекламы или активность уличных промоутеров, раздающих листовки с названием и адресом магазина (или волшебное слово – РАСПРОДАЖА со скидкой 70 процентов), все-таки приведут посетителей к нему в магазин. Ну, а если и этой надежде не суждено будет сбыться? Продажи не состоятся, так как продавать будет просто некому.

А теперь представьте себе другую ситуацию, в которой продавец или владелец магазина знают имена, телефоны, адреса электронной почты тех клиентов, которые хотя бы раз совершали у них покупку. А что, если они обладают информацией и не только о таких лояльных покупателях, но и о тех возможных клиентах, которые теоретически заинтересованы в товарах, продающихся в этом магазине? Перед владельцем такого бизнеса открывается куда больше возможностей для привлечения клиентов, правда?

Но нам с вами и не нужно особенно напрягаться, чтобы представить вторую ситуацию – именно так и работает современный бизнес. Если это розничная торговля, то покупателям (и даже просто гостям торговой точки) сплошь и рядом выдают карточки программ лояльности, для получения которой достаточно заполнить анкету с контактными данными, если это оптовый бизнес – то в нем скрупулезно записывают данные как действующих, так и потенциальных заказчиков.

Если это сфера услуг, тут ценность номера мобильного телефона, на который можно отправить смс или перезвонить, будущего или реального клиента с каждым годом становится все больше и больше. И многие компании (далеко за примерами ходить не нужно – службы такси и фитнес-центры делают это регулярно) пытаются привлечь себе клиентов, совершая массовые рассылки смс на номера всех мобильных телефонов, которые им удалось добыть. Что уж говорить об адресах электронной почты....

Итак, давайте определимся с понятием – что же такое клиентская база?

Это массив данных о потребителях продукции или услуг, который может включать в себя контактную информацию, а также информацию об истории взаимоотношений (переговоров, покупок, платежей) между такими покупателями и владельцем базы. Давайте исследуем возможные форматы клиентской базы:

1. В зависимости от носителя информации клиентская база может быть в цифровом (электронном) или печатном виде. Второе – в наше время уже настоящий раритет, однако и сегодня часто встречаются компании, информация о клиентах которых никак не оцифрована, и хранится исключительно в бумажном виде. Надеемся, что у вас не так? Если по каким-то причинам ваша компания также оказалась в этом числе, настоятельно рекомендуем как можно быстрее перенести вашу клиентскую базу данных в электронный вид. Если вас беспокоит безопасность хранения данных, и вы больше доверяете бумажным архивам – то вспомните о том, что украсть или поджечь печатные материалы очень легко, а обеспечить надежное хранение цифровых данных в наше время достаточно легко.
2. Клиентская база может включать в себя исключительно данные о существующих клиентах компании (это будет скорее база контрагентов) – либо же представлять из себя более широкий массив информации, в котором также можно найти потенциальных покупателей (каким-либо образом обозначивших свои интересы или потребности в товарах/услугах, которые продает владелец базы). Если ваша база клиентов состоит только из числа тех, кто ранее совершал у вас покупки – то и коммуницировать и взаимодействовать вы сможете только с существующими клиентами, и минусы такой ситуации налицо. Если же ваша база дает вам возможность проводить активную работу и с теми потенциальными заказчиками, которые еще не являются вашими клиентами – вы в гораздо более выгодной ситуации.
3. Вы можете быть владельцем базы физических или юридических лиц. Этот фактор важен тогда, когда вы работаете на рынке b2b (в том случае база частных потребителей для вас будет практически бесполезной). Отметим, что база

юридических лиц будет неполной, если в ней есть только информация о предприятиях, но нет детальных контактных данных – фамилий и имен лиц, принимающих решения (ЛПР), названия их должностей, персональных контактных данных (номеров рабочих телефонов и адресов корпоративной электронной почты). Такая база будет скорее справочником, для проработки которого продавцу придется очень сильно потрудиться.

4. Полнота клиентской базы зависит от наличия в ней подробных контактов ваших клиентов (повторимся, речь может идти как существующих покупателей, так и будущих заказчиков). Наиболее полная клиентская база содержит в себе:

- фамилии и имена (при необходимости – и отчества),
- различные номера телефонов (мобильного, рабочего) и электронной почты (личной и корпоративной),
- данные о профилях в социальных сетях и используемых цифровых мессенджерах (Skype, Viber, WhatsApp, Telegram и даже icq, которой до сих пор пользуются),
- адресные данные,
- источники и каналы попадания контактных данных в базу,
- и даже финансовая информация (платежные реквизиты юридических лиц, данные о выставленных/оплаченных счетах и договорах, детали биллинга) по действующим клиентам.

5. Актуальной или неактуальной. Все указанные выше параметры могут меняться – частные потребители переезжают, меняют номера телефонов, сотрудники компаний меняют работу, а сами компании – изменяют названия, сферы деятельности, а порой и закрываются. В среднем, актуальным считается контакт, который был подтвержден (по интересующим владельца базы параметрам) не более шести месяцев назад, но бывают и такие типы бизнесов, в котором актуальность контактов измеряется неделями или днями.

Думаю, наши читатели согласятся, что наиболее эффективная в использовании клиентская база будет:

1. Существовать в цифровом виде.
2. Включать в себя не только действующих, но и потенциальных клиентов компании.

3. Полной – содержать в себе максимум контактной информации, по возможности – включать маркетинговые и финансовые подробности.
4. Актуальной.
5. Регулярно пополняемой и увеличивающейся. Мы специально добавили этот важный пункт, так как бизнес не может быть статичным – на рынке всегда появляются новые игроки и новые перспективные клиенты. И для владельца базы нужно иметь возможность достигаться до таких будущих заказчиков – а, значит, они должны попасть в его клиентскую базу.

Источники формирования клиентской базы

Определившись с критериями качественной клиентской базы, давайте обсудим, каким образом можно пополнять её, и делать это не в ущерб качеству.

Есть несколько стандартных способов увеличения базы потенциальных клиентов:

1. Использование всех возможных рекламных каналов для лидогенерации.
2. Покупка сформированных (под ваши требования и нужды) клиентских баз, либо же «парсинг» существующих баз из Интернет.
3. «Холодные звонки» по контактам, доступным в открытых источниках (справочникам, телефонным базам данных) с целью уточнения контактов и выявления потенциального интереса.

Первый из них, безусловно, относится в большей степени к ответственности отдела маркетинга, чем отдела продаж – и все же мы уделим внимание маркетинговой активности, насчитанной на увеличение клиентской базы, в этой главе. Когда мы говорим об эффективном отделе продаж, то обязаны оценивать те каналы привлечения клиентов, которые дают максимальный результат – и активный маркетинг в этом смысле является самым надежным помощником продавца.

К примеру, ваш отдел продаж может существенно увеличить свою клиентскую базу благодаря:

1. Электронным заявкам (лидам) и звонкам с вашего сайта.
2. Всевозможным способам интернет-маркетинга, рассчитанным не только на увеличение трафика (количества посетителей), но и на лидогенерацию (процесс

получения контактных данных лиц или предприятий, заинтересованных в каких-то ваших предложениях, идеях, материалах или конкретных товарах/услугах).

Сюда можно отнести:

- контекстную рекламу (в поисковых системах и в крупных рекламных сетях),
- таргетированную рекламу (в социальных сетях, рекламных сетях и на целевых сайтах), email-маркетинг (рассылки по электронной почте),
- проведение вебинаров (конференций и семинаров непосредственно в Интернет),
- контент-маркетинг (публикацию в Интернет различных интересных и полезных материалов для чтения, для доступа к которым, как правило, требуется оставить контактные данные),
- SMM (маркетинговая активность в социальных сетях – ведение групп, бизнес-страниц, сообществ и пабликов),
- регистрация на различных онлайн-маркетплейсах, досках объявлений и прайс-агрегаторах.

Конечно же, мы перечислили далеко не все возможности – однако вы можете сравнить их с теми каналами рекламы и активности в Интернет, которые в данный момент применяются в вашей компании, и сделать выводы.

3. Участию в различных мероприятиях (выставки, конференции, семинары, ярмарки, дни открытых дверей, и т.д.) – причем вы можете как быть частью проводимых кем-либо событий, так и организовывать свои собственные.
4. Проведению бесплатных (или условно-бесплатных) демонстраций возможностей вашего товара в различных шоу-румах и местах продаж, раздачи промо-материалов и образцов товаров или предоставления услуг, возможности заказать бесплатные образцы. Это достаточно дорогой способ продвижения, однако в случаях с многими физическими потребительскими товарами (к примеру – пищевыми продуктами, которые предлагают бесплатно попробовать в торговых центрах или ресторанах), а также различными услугами (например – услугами спортивных центров, где желающим предлагается бесплатная тренировка) он работает очень хорошо.

5. Приглашении потенциальных клиентов к участию в программе лояльности (оформление карточек такой программы). Даже если потенциальный клиент, оформив карточку, еще ничего не купит, у вас уже будут его контактные данные.
6. Реклама в традиционных СМИ – ТВ-реклама, радио, пресса и наружная реклама. Такое продвижение в большей степени приводит к росту узнаваемости вашего бренда, и рассчитывать на активное увеличение количества лидов (звонков, запросов) при её применении далеко не всегда реально.
7. Рекомендательные сервисы и «сарафанное радио». Если вы найдете возможность использовать ваших существующих клиентов для привлечения их друзей и знакомых – то окажетесь в выигрыше. Многие компании предоставляют бесплатные периоды времени или даже реальные товары тем своим клиентам, которые порекомендовали эту фирму другим людям, и те совершили покупки. Часто бесплатная первая покупка (как правило, это относится к сфере услуг) относится и к новому клиенту, пришедшему по рекомендации друга, уже являющегося клиентом.

На самом деле, мы конечно же перечислили далеко не все инструменты маркетинга, которые применяются для лидогенерации и роста клиентских баз. В списке выше наиболее популярные методы, и их активное использование поможет вашему бизнесу расти, а вашим продавцам – получить больше потенциальных клиентов, с которыми они смогут проводить работу.

Конечно же, продавцы могут заниматься продажами и без маркетинга, как такового. Компания может купить готовые клиентские базы (которые ранее были созданы кем-то другим), может использовать технологию «парсинга» (с помощью специальных программных продуктов скачать контакты с различных сайтов – например, досок объявлений, маркетплейсов, и т.д.), а также может посадить продавцов или операторов call-центра на телефонный обзвон по контактам, которые можно открыто найти в различных источниках (как в Интернете, так и в печатных справочниках). Однако итогом такого общения практически всегда будет первый контакт с человеком, который ранее мог ничего не слышать о вашей фирме, вашей продукции, и никак не проявлял интерес к ней. С учетом того, что подобными прозвонами по телефону занимаются очень многие, реакция вашего абонента прогнозируемо будет как минимум прохладной, а скорее всего – негативной. Ваши продавцы потратят множество времени, однако результат продаж по такой базе может оказаться весьма низким.

Другое дело, когда потенциальный заказчик уже знает о вас, и проявляет маломальский интерес к вашему бизнесу, вашим сервисам или продуктам. Построить диалог с таким собеседником продавцу гораздо проще, и вероятность сделки существенно возрастет. Поэтому мы рекомендуем увеличивать вашу клиентскую базу в первую очередь за счет тех инструментов, которые обеспечат вам активную и стабильную лидогенерацию – иными словами, процесс получения новых контактных данных физических или юридических лиц, выразивших какой-либо интерес к вашим маркетинговым сообщениям.

Каналы коммуникации с клиентами

Самое сложное в работе современного отдела продаж заключается не в том, чтобы сформировать клиентскую базу. Как мы уже сказали, сегодня огромную работу в этом направлении делает отдел маркетинга, предоставляя продавцам готовые базы потенциальных и перспективных заказчиков. А вот в процессе продаж неизбежно возникает упущенная выгода – вроде бы и есть кому продавать, но результата нет. Возможно, такое бывало и в вашей компании – за продавцом закреплено несколько сотен возможных клиентов, а реальных сделок заключается две-три, а то и вовсе ни одной. Конечно же, менеджеры по продажам всегда смогут найти объяснение низким результатам – высокие цены (а у конкурентов ниже!), низкие скидки (а клиенты требуют больше), сложная ситуация на рынке (словно все перестали покупать), и много много другого. Однако на поверку истина оказывается следующей – сотрудники отдела продаж упускают огромное количество возможностей, которые открываются перед ними в процессе работы с клиентской базой. Одним потенциальным покупателям они не отвечают вовремя на запросы, другим – звонят с несвоевременными или недостаточно проработанными предложениями, а про третьих и вовсе забывают.

Если вы, как владелец бизнеса, управляющий компанией или руководитель отдела продаж, хотите эффективно управлять работой вашего отдела продаж – вам неизбежно придется взять под контроль каналы коммуникаций ваших менеджеров со всеми возможными клиентами – как существующими, так и потенциальными. Нет, это вовсе не означает, что вам придется создавать второй отдел продаж, задача которого будет заключаться в проверке каждого действия (или бездействия) «первого» отдела. Садить за спиной продавцов надсмотрщиков – затея бесперспективная. Все, что вам нужно, это создать для продавцов единую рабочую среду (или, как принято говорить – Workflow) для работы с клиентами.

Давайте посмотрим, каким образом ваши менеджеры по продажам могут общаться, знакомиться, проводить переговоры с клиентами:

1. По телефону. Это могут быть рабочие (корпоративные) номера телефонов, либо же личные (мобильные) номера самих менеджеров по продажам.
2. По электронной почте – опять же, как корпоративной, так и личной.
3. При личных встречах – у вас в офисе, в офисе клиента, на различных деловых мероприятиях.
4. В мессенджерах или социальных сетях. Надеюсь, вас не шокировал этот пункт? В действительности очень многие менеджеры по продажам предпочитают Skype общению с клиентами по телефону (и клиенты их в этом часто поддерживают), причем могут общаться как в режиме чата, так и голосовой связи.
5. Посредством телепатической связи – обменом мыслями. Признаемся – здесь мы, конечно же, пошутили, однако в каждой шутке есть и доля правды. Очень часто менеджеры по продажам убеждают своих руководителей в том, что точно знают, о чем думает их клиент, какие выводы сделал и какие решения собирается принять. Правда, последующие события очень часто опровергают предположения менеджера, и заставляют нас сделать вывод, что на самом деле телепатическая связь в продажах пока никем не доказана.

И как же контролировать, все ли правильно или вовремя сделал менеджер по продажам, если он может и отправить своему заказчику письмо по электронной почте, и перезвонить с мобильного, и договориться об условиях сделки на встрече, в которой более никто не принимал участие... Кто же в силах отследить все эти многочисленные контакты с покупателями, и сделать вывод о том, какие действия продавца оказались результативными, а какие – нет?

Однозначный ответ – и руководителям отделов продаж, и самим менеджерам по продажам, и собственникам компаний в этом помогает система CRM. Как и каким образом – вы прочтаете уже в следующей главе!

Глава 4. CRM, как главный инструмент менеджера по продажам. Битрикс24.CRM

Мы с вами открываем очень важную главу этой Книги, посвященную CRM-системе. В ней вы узнаете:

1. Что такое CRM-система и почему она нужна.
2. Как легко и быстро начать работать в CRM.
3. Какие каналы коммуникации с клиентами можно будет контролировать внутри CRM.
4. Как работать внутри CRM с лидами, сделками, клиентами.
5. Как игра «Победи Счетчики» поможет вашему отделу продаж быть эффективным.
6. Какие уникальные и полезные возможности даст вам Битрикс24.CRM.

Заинтригованы? Что же, давайте по порядку рассмотрим все возможности, которые откроет использование CRM для вашего отдела продаж.

Что такое CRM и почему она так важна?

Для того чтобы избежать путаницы, сразу же определимся с терминами. Что такое CRM? Стандартное определение (Customer Relationship Management) говорит в первую очередь не о программном продукте, а о системе взаимоотношений с клиентами в принципе. Википедия описывает CRM, как модель взаимодействия бизнеса с клиентом, и главными направлениями деятельности компании являются меры по обеспечению эффективного маркетинга, продаж и обслуживания клиентов.

В чем же отличие этой модели от CRM-системы? Под системой CRM понимают уже не концепцию, а корпоративную информационную (или программную) среду, в которой и происходит управление взаимоотношениями с клиентами. Словами из той же Википедии, CRM-система — прикладное программное обеспечение для организаций, предназначенное для автоматизации стратегий взаимодействия с заказчиками (клиентами). В CRM разрозненные инструменты ведения бизнеса объединяются в удобную, понятную и прозрачную систему. Вместо табличек Excel, обилия мессенджеров, множества документов и беготни по кабинетам менеджеры по продажам получают один-единственный сервис. В него входят программы для сбора данных о клиентах, управления сделками, контроля за менеджерами,

аналитики и прогнозирования – это упрощает рутину, ускоряет принятие правильных решений и исключает ошибки.

Можно сказать, звучит прекрасно, но точно ли это поможет конкретно вашему бизнесу? Давайте вместе посмотрим на примеры того, как некоторые компании сегодня управляют продажами по старинке.

1. Чтобы собрать всю статистику входящих обращений от клиентов, нужно заставить несколько сотрудников (или даже несколько отделов) на протяжении драгоценных часов сводить информацию из различных файлов или систем учета. При этом количество неотвеченных обращений бывает вообще невозможно подсчитать.
2. Менеджеры по продажам хранят информацию о своих переговорах с клиентами в личных блокнотах или электронных табличках, которые в лучшем случае могут быть открытыми для коллективной работы, в худшем же – будут являться достоянием только этого продавца.
3. Когда руководителю нужно узнать о том, как обстоят дела по работе с перспективными клиентами – менеджеры вручную готовят для него отчеты, часто очень далекие от действительности. И подготовка этих отчетов занимает много времени, которое продавцы могли бы посвятить продажам.
4. Статистику всех активностей менеджеров отдела продаж в отношении своих клиентов (телефонных звонков, встреч, общения в электронной почте или разных мессенджерах) либо вообще никто не считает, либо делают это вручную в конце месяца по заданию руководителя.
5. Если в компанию позвонил часто покупающий или очень важный клиент, а на месте не оказалось его персонального менеджера, то никто другой не сможет быстро узнать и проверить специальные условия для данного клиента (или историю его предыдущих покупок). Да – и на это тоже потребуется немало времени.

Может быть, десять или двадцать лет назад так еще можно было работать. Но не сегодня. Интернет невероятно ускорил нашу жизнь, и все бизнес-процессы тоже – а обилие новых каналов коммуникации (социальные сети, мессенджеры) одновременно увеличили и возможности для клиентов, и головную боль для продавцов. Однако, с помощью системы CRM вы и ваша компания сможете работать так, как этого требует рынок – современно, быстро, эффективно.

Лучший помощник в этом – Битрикс24.CRM. Мы не просто больше всего знаем об этой системе (так как являемся её разработчиками) – мы уверены, что именно это

решение позволит вам быстро и легко включить CRM и сделать неотъемлемой частью вашего бизнеса, главным инструментом вашего отдела продаж. Объясним вкратце, в чем причины нашей уверенности.

Во-первых, Битрикс24.CRM является частью большого популярного продукта для управления бизнесом, который так и называется – Битрикс24. Этим решением на данный момент уже пользуется более двух миллионов (!) компаний из разных стран. При желании вы можете использовать только CRM – а можете получить и все возможности этого востребованного продукта по управлению компанией, коллективной работой, работой с документами – и, конечно же, управлению продажами.

Во-вторых, это инновационное и современное решение, которое включает в себя большое количество полезных опций для менеджеров по продажам, руководителей отделов продаж, руководителей и собственников бизнеса.

В-третьих, начать работу с Битрикс24.CRM можно абсолютно бесплатно (и речь идет не о временном доступе, а о работе на постоянной основе). Если у вас небольшая компания, и вы будете использовать только часть функций Битрикс24.CRM (которых на самом деле очень много), то возможностей данного решения вам будет хватать до тех пор, пока вы сами не примете решение масштабировать ваш бизнес далее.

В-четвертых – Битрикс24.CRM позволяет управлять вашим отделом продаж на автопилоте – так же, как пилотам современного самолета достаточно поднять его в небо, и включить заданные сценарии полета. Дальше самолет летит уже практически без участия пилотов, которым достаточно только следить за показаниями приборов, не прикасаясь к штурвалу.

И, что очень важно при всем этом – работать в Битрикс24.CRM очень просто!

Давайте приступим?

Старт работы в Битрикс24.CRM

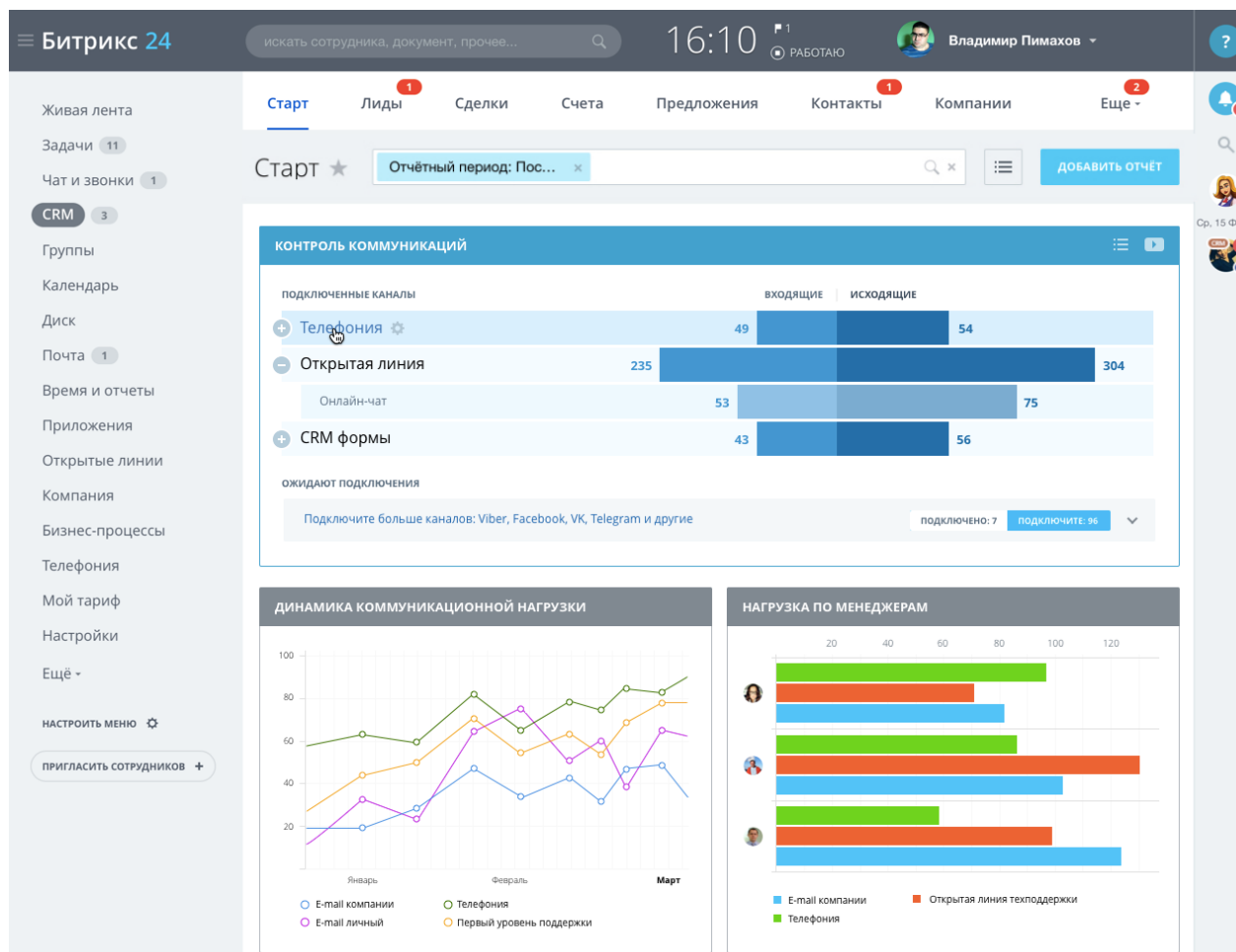


Для начала важно сказать, что эта CRM является частью «облачного» решения Битрикс24. Это означает, что вам не потребуется устанавливать на компьютеры ваших сотрудников или сервера компании какие-то специальные программы или приложения, которые могут вступать в конфликты с уже установленными программами или требовать максимума операционной памяти. Для доступа в Битрикс24.CRM вашим менеджерам по продажам и руководителям потребуется только доступ к интернет, сама система CRM (как и весь продукт Битрикс24) будет работать в окне любого из современных браузеров. При этом у Битрикс24.CRM есть, конечно, и мобильное приложение, с помощью которого продавцы смогут иметь доступ к CRM не только за своим рабочим местом, но и в любой точке страны или мира, где окажутся в командировке или на встречах с клиентами.

Поэтому для запуска Битрикс24.CRM вам потребуется только регистрация в продукте Битрикс24 (повторимся, для этого необязательно платить – вы легко можете начать использование продукта с его бесплатной редакции). Зарегистрироваться можно по ссылке <https://www.bitrix24.ru/register/reg.php/>

Старт CRM

Первая страница, которую вы увидите в Битрикс24.CRM, так и называется – Старт. Именно здесь находится точка отсчета, пройдя которую вы сможете начать полноценную работу в CRM (либо же, возвращаясь в эту точку, видеть актуальную ситуацию в вашем отделе продаж). Что же именно нужно сделать, впервые находясь на Старте?



1. Подключите к CRM номера телефонов, по которым идет общение с клиентами.

Почему это важно? Большинство продаж или первоначальных контактов, ведущих к продаже в наше время, несмотря на развитие Интернет, все равно совершается при помощи телефонных разговоров. А теперь представьте себе, что большая часть таких телефонных звонков... просто теряется. Приведем примеры:

- Клиенты не смогли дозвониться в офис поставщика или магазин – и купили у конкурентов.
- Покупатели звонили известному им менеджеру по продажам – а его не оказалось на месте, никто не озадачился судьбой возможной сделки, и покупатель ушел к конкуренту.
- Или же менеджер был на месте, пообещал перезвонить заказчику – и забыл, или сделал это не вовремя.

Думаете – фантастика? Увы, такие ситуации происходят сплошь и рядом. Для того чтобы их предотвратить, исправить, и превратить максимально возможное количество звонков в продажи), необходима связка телефонии с CRM – и в Битрикс24 это достаточно легко и просто сделать.

По вашему усмотрению, вы можете:

- Арендовать телефонный номер прямо в Битрикс24 – и как совершать через Интернет исходящие звонки, так и принимать входящие.
- Сделать интеграцию с вашей АТС (облачной или офисной), если вы уже используете IP-телефонию.
- Привязать к CRM ваш собственный телефонный номер, для работы с исходящими звонками.

2. Подключите к CRM email-адреса всех сотрудников отдела продаж (и прочие адреса электронной почты, по которым может происходить коммуникация с клиентами).

Это могут быть как адреса корпоративной, так и личной электронной почты – в том случае, если для диалогов и переговоров с заказчиками ваши менеджеры по продажам используют какие-то популярные почтовые сервисы (mail.ru, gmail.com и прочие). Сделать это можно за несколько минут, а далее специальный email-трекер из CRM будет автоматически фиксировать каждое письмо от клиента (или от менеджера – клиенту), связывать их с карточками клиентов, и при необходимости даже создавать на его основании лиды.

Насколько это необходимо? Сколько бы не говорили, что электронная почта устарела – а она жива и действенна. Миллиарды писем отправляются по емейлу каждый день, и многие из этих писем решают судьбу компаний или отдельных

сделок. А теперь представьте, если ваша фирма вдруг потеряла историю важных переписок?

Чаще всего так случается, когда какой-то сотрудник отдела продаж уходит из компании. Чтобы разгрести его старую корпоративную почту и найти там важные письма по каким-то клиентам, потребуется очень много времени. Что уж говорить о случаях, когда менеджер вел переписку с личной электронной почты? Но если работает емейл-трекер, то все переписки с клиентами никуда не пропадут, и новый менеджер сможет легко разобраться в нюансах работы с клиентами, которые ранее обсуждались в электронной переписке.

3. Вы можете внести в CRM вашу существующую клиентскую базу.

Возвращаясь к предыдущей главе, мы уже говорили, что хранение и пополнение такого массива данных целесообразнее всего вести именно в CRM-системе. Сейчас мы предполагаем, что большинство наших читателей не начинают бизнес «с нуля» в момент прочтения этой Книги. Скорее всего, у вас уже есть какие-то действующие клиенты и контакты. Их достаточно просто импортировать в CRM из обычного файла электронной таблицы, а также (при необходимости) это можно сделать и из других систем CRM, в которых могла храниться ваша информация. С того момента, как информация о ваших клиентах окажется в Битрикс24.CRM, по ней начнет собираться информация о всех действиях и событиях, которые будут происходить между отделом продаж и самими клиентами.

После того, как в вашей Битрикс24.CRM будут подключены телефоны и электронная почта – ваши продажи сразу станут прозрачнее. Фактически, с этого момента вы уже начнете получать заказы прямо внутри CRM (в виде лидов), создавать сделки и доводить их до продажи.

Давайте рассмотрим несколько сценариев работы менеджера по продажам после того, как вы включили Битрикс24.CRM:

1. В вашу компанию поступил входящий звонок. К сожалению, менеджера, который отвечает на вопросы клиентов, не оказалось на месте – и в лучшем случае, клиент смог оставить информацию на автоответчик. В худшем – вы упустили возможность сделки, так как такой клиент начнет звонить в другие компании.

Однако, в современном отделе продаж запись такого звонка с вопросом клиента сразу же окажется в CRM. На основании номера телефона будут созданы новый контакт и потенциальная сделка (или лид), которые поступят одному из менеджеров. Он увидит в CRM новое задание, оперативно свяжется с клиентом и начнет

переговоры. Запись телефонного разговора менеджера с клиентом, кстати, тоже окажется прикреплена к карточке таких переговоров.

2. А если у вас в такой ситуации не было автоответчика, и прослушать разговор вообще никак нельзя? Пропущенный звонок тоже не станет потерянным – CRM создаст новый лид (поставит задачу одному из менеджеров связаться по указанному номеру телефона, и узнать, по какому вопросу звонили). Если же вдруг окажется, что вам позвонили по ошибке – то можно будет удалить такой запрос одним щелчком мышки.

3. Возможно, клиенты чаще пишут в вашу компанию по электронной почте. На основании полученного письма автоматически будет создана новая сделка (а если с этим клиентом вы еще не работали – то появится новый лид и новый контакт). В этой сделке будет назначено время следующего контакта с потенциальным клиентом, и она будет постоянно находиться перед глазами менеджера в общем перечне текущих сделок. Как только по этой сделке произойдет какое-то новое событие или прогресс, менеджер сможет передвинуть данную сделку на новый этап.

Внутри Битрикс24.CRM вы сможете работать с разным представлением клиентов – они могут быть представлены в виде лидов, сделок, или просто контактов ваших клиентов. Чуть позже мы расскажем о том, в чем отличия лидов от сделок, и как работать с ними, а пока что – давайте посмотрим, какие еще возможности по получению входящих запросов и росту клиентской базы представляет CRM.

Подключаем еще больше каналов к CRM – и получаем еще больше клиентов!

1. У вас есть страничка в Facebook? Или, возможно, ваша компания создала группу Вконтакте? Как насчет публичного эццаунта в Viber или канала в Telegram? Подключайте все эти эццаунты в CRM!

Для этого в Битрикс24.CRM есть специальное решение (которое называется Открытые линии). Теперь, если:

- клиенты опубликуют что-то в вашу группу Вконтакте,
- на странице в Фейсбук (может, даже отправят сообщение к вашей бизнес-странице),
- оставят комментарий в Instagram к опубликованной вашей компании фотографии,

- напишут в Viber вашей компании,

то вы не только сможете моментально увидеть это обращение, но и ответить на него прямо внутри CRM. А клиенты прочитают ответ именно там, где оставили свой вопрос или комментарий.

Для этого вам не нужно создавать какой-то контакт-центр или нанимать специально рекламное агентство – беседовать с потенциальными клиентами смогут сами менеджеры по продажам. И при этом им не придется держать открытыми все упомянутые мессенджеры или страницы социальных сетей, чтобы успеть среагировать на обращения клиента – все будет видно внутри CRM. Если клиентов много, и один менеджер никак не справится, то обращения из Открытых линий будут распределяться между разными менеджерами (в порядке той очереди, которую вы сами настроите). Если для вас важна скорость реакции на вопросы клиентов (или объективно нет возможности отвечать в какое-то время – например, в нерабочие, праздничные дни, или по ночам), то в Открытых линиях легко можно настроить автоматические ответы, которые клиенты будут получать незамедлительно. Кстати, в социальных сетях очень ценится, когда компания отвечает, и делает это быстро.

И, конечно же, тут наглядно сработает одно из преимуществ CRM – когда через подключенные к Открытым линиям каналам в вашу компанию обратится существующий (или уже известный вам) клиент, то вопрос от него в первую очередь поступит к менеджеру, уже работавшим с данным клиентом, и отвечающим за него.

2. А что делать, если ваш бизнес пока что неактивен в социальных сетях, и все, что у вас есть, это собственный сайт? Вы можете добавить на ваш сайт онлайн-чат (который легко можно установить с помощью специального кода прямо из Битрикс24), и он тоже окажется подключенным к Открытым линиям. Ко всем запросам, которые будут попадать с вашего сайта через чат, будет применимо такое же правило – все они сразу окажутся в CRM, и менеджеры смогут вести работу с клиентами с сайта

прямо из Открытых линий. И, между прочим, этот онлайн-чат бесплатный, и не имеет никаких ограничений!

3. А еще вы можете добавить на ваш сайт не просто чат, а комплексный виджет из Битрикс24. В него входят:

3.1. Онлайн-чат,

3.2. Возможность заказать обратный звонок с сайта

3.3. Форма обратной связи. Посетитель сайта сам выберет, как именно ему будет удобно общаться с вами – но любой его запрос также окажется в CRM с помощью Открытых линий.

- Если для такого посетителя удобнее голосовой разговор – то он оставит свой номер телефона, и получит звонок от менеджера, который (в свою очередь) увидит в CRM новый лид – заказ телефонного звонка с номером потенциального клиента.
- Если удобнее общение в чате – пожалуйста! Менеджер снова увидит обращение клиента прямо в CRM, а его ответ попадет клиенту в чат.
- Если клиент не готов к общению прямо сейчас, но решил воспользоваться формой обратной связи – то и такая информация окажется сразу же доступной менеджеру (в виде лида, например), и он сможет вести дальнейшую работу с клиентом.

4. Может быть такое, что у вас еще нет даже собственного сайта. Не беда – специальные CRM-формы могут обеспечить ваш бизнес на первых порах новыми заказчиками. CRM-формы – это такие анкеты (например – форма регистрации на мероприятие вашей компании или какой-то опросник, либо же форма обратной связи), которую заполняет ваш действующий или потенциальный клиент. Выглядит эта анкета, как страничка сайта (где вы сами можете настроить фон и поля анкеты). Для публикации этой формы, вам не нужно регистрировать сайт, покупать хостинг – вы просто публикуете ее с помощью Битрикс24 (CRM сама присвоит этой анкете веб-адрес на вашем эккаунте Битрикс24), и отправляете эту ссылку всем, кому считаете нужным (или публикуете в социальных сетях).

После заполнения формы, данные попадают в CRM (как правило, в виде лида – однако также это могут быть контакт, компания или сделка).

Формы бывают простые и сложные, с разным набором полей, с разными условиями и настройками. Главное, чтобы для клиента она выглядела максимально просто, красиво и привлекательно.

Приведем здесь наш собственный пример – однажды нашим сотрудникам нужно было подобрать корпоративные футболки. Обсуждение цветов и размеров футболок в чате вызывало просто хаос. Но тут на помощь пришла CRM-форма из Битрикс24 – была разработана специальная анкета-опросник, которую в виде обычной ссылки отправили всем заинтересованным. После заполнения сотрудниками формы, данные о нужном количестве, цветах и размерах футболок сразу же попали в CRM – и было очень просто разобраться, кому и что нужно заказать.

Между прочим, на такой CRM-форме вы можете настроить даже прием оплат, что будет особенно полезно для малого бизнеса или новых компаний, у которых еще нет своих интернет-магазинов. А если сайт у вас все же есть – то вы сможете легко добавить такую форму непосредственно на ваши веб-страницы, с помощью специальных кодов. Кстати – подключить веб-аналитику (Google Analytics или ЯндексМетрика) отдельно к CRM-формам также достаточно просто.

Не поленитесь – проделайте шаг за шагом все описанные выше задачи. Если у вас вдруг еще нет телефонии, которая подключена к CRM – арендуйте её непосредственно в Битрикс24. Если у вашей компании еще нет бизнес-страницы на Facebook или публичного экаунта в Viber – заведите его. Если вы ранее не использовали онлайн-чат на сайте (или у вас вообще еще нет сайта) – поторопитесь, иначе ваши конкуренты (большинство из которых уже в Интернет) опередят вас. Главная цель всех действий, которые мы только что подробно описали – получить доступ к большому количеству новых клиентов, многие из которых (в силу своей принадлежности к более молодым поколениям и специфики современного маркетинга) совершают массу заказов или покупок уже только в Интернет. Начните взаимодействовать с этими аудиториями с помощью CRM – и контролируйте такое взаимодействие.

Что же произойдет дальше – после того, как вы потратите небольшое время, и подключите к CRM все нужные каналы коммуникации? Страница Старт в Битрикс24.CRM начнет показывать вам актуальную ситуацию с продажами. Вы сможете увидеть:

- a. Подключенные к CRM каналы коммуникации с клиентами. Мы с вами уже рассмотрели, как их подключить – но если вдруг вы еще не использовали все возможности для лидогенерации, то CRM подскажет вам, что еще можно сделать и какие каналы (например, соцсети или CRM-формы) пока не используются.
- b. Базовые отчеты о работе вашего отдела продаж. Здесь будет находиться информация об общей коммуникационной нагрузке на ваш отдел продаж (через какие каналы приходит какое количество клиентов, и насколько загружен в связи с этим каждый из ваших менеджеров), текущий статус продаж (общая сумма выигранных сделок в данном месяце, количество платных клиентов и динамика к предыдущему периоду либо плану), самые актуальные данные (например, за сегодняшний день или за последнюю неделю), ситуация с повторными продажами и сделками, которые находятся в данный момент в работе. Также здесь будет отображена ситуация со Счетчиками (количество своевременно или несвоевременно закрытых менеджерами дел и задач), о чем мы расскажем чуть

позднее, и вклад каждого менеджера в общие продажи отдела. Конечно же, отчеты не появятся сами собой. Для того чтобы ваша CRM заработала и начала помогать продавать, необходимо сделать несколько важных действий. Первое – подключить каналы коммуникации, второе – начать работать с клиентами по всем этим каналам.

Ключевые понятия Битрикс24.CRM:

Итак, вы подключили каналы, и CRM работает. Поздравляем – основной этап пройден!

Представьте себе, как много новых клиентов ваша компания может получить благодаря увеличению каналов, из которых эти клиенты к вам обращаются. Однако ценность Битрикс24.CRM далеко не только в том, что ваш отдел продаж сможет расширить свою базу клиентов – как мы уже говорили, она дает возможность вашей компании управлять процессом продаж по-новому.

Битрикс24.CRM начнет управлять вашим отделом продаж в режиме «автопилота». Система сама подсказывать продавцам, что и когда им нужно делать, чтобы вести качественную и успешную работу с клиентами. Модель работы продавцов превратится в своего рода игру, где каждому из менеджеров нужно будет выполнить в свое рабочее время ряд активностей по продажам. Это могут быть активности с лидами, сделками, клиентами – и давайте вначале рассмотрим, в чем их отличие:

1. Лиды. Как было уже не раз сказано, Лид – это еще не клиент, это лишь выраженный возможным клиентом интерес. Наличие у вашей компании лидов дает возможность продавцам начинать и заключать новые сделки. Однако все эти лиды откуда-то должны появляться, верно? В CRM Битрикс24 есть возможность вносить каждый лид вручную (к примеру, менеджер может обрабатывать записки после выставки, в которой он участвовал), можно также импортировать целый список лидов (из стандартного файла из привычной электронной таблицы). Но все же наиболее логичным будет путь появления лидов в CRM автоматически – и вы уже начали получать лиды из всех тех каналов, которые подключили к CRM.

В результате работы с лидом, он может либо стать Сделкой (которая тоже еще не является покупкой сама по себе, однако ведет к покупке), либо же так и остаться лидом.

В ситуации, когда лид не конвертируется (не превращается в Сделку), менеджер по продажам или его руководитель могут признать его некачественным – происходит так называемая «дисквалификация» лида. Такое бывает, если:

- на ваш телефонный номер позвонили по ошибке (банально перепутали цифры),
- клиент уже не интересуется вашим товаром (по какой-то причине этот лид устарел),
- пришедшее на электронную почту письмо в итоге оказалось спамом (а может быть просто не подтвердилась почта возможного заказчика).

Главная же задача менеджера – безусловно, это превратить (конвертировать) лид в Сделку, используя все возможности по работе с входящими запросами. Именно в этом продавцам активно помогает CRM.

лид	ДАТА СОЗДАНИЯ	СТАТУС	ДЕЛА	ОТВЕТСТВЕННЫЙ
Новый посетитель (22.03.2017 11:17:49)	22 Марта	Новый	23.03.2017 12:00 Перезвонить	Наталья Грихина
Иван Радио	28 Декабря 2016	Выявляем интерес	28.12.2016 12:00 Встреча с Иван для Анна Одрага	Наталья Грихина
Новый посетитель (13.12.2016 17:42:14)	13 Декабря 2016	Новый	Дела отсутствуют	Наталья Грихина
Новый посетитель (13.12.2016 17:41:22)	13 Декабря 2016	Выявляем интерес	Дела отсутствуют	Наталья Грихина
Новый посетитель (13.12.2016 15:22:57)	13 Декабря 2016	Выявляем интерес	Дела отсутствуют	Наталья Грихина
79775170187 - Входящий звонок ТВ	28 Сентября 2016	Новый	29.09.2016 11:40 рдпоорп	Наталья Грихина

Список лидов в CRM

2. Сделка – это процесс переговоров между вашими продавцами и клиентами вашей компании (подразумевается, что он должен закончиться продажей, но, конечно, так бывает не в каждой Сделке). Конечно же, с одним и тем же клиентом может быть множество сделок (как за длительный период времени, так и в данный конкретный момент) – например, ваш заказчик работает с вами по нескольким договорам, приобретая различные товары или услуги в рамках каждого соглашения. В рамках Сделки сотрудники отдела продаж смогут делать клиентам Предложения (офферы

или коммерческие предложения), и выставлять Счета. А может быть и такое, что какие-то Клиенты из вашей клиентской базы ни разу не заключали с вами сделки, и это хороший сигнал для продавцов – обратить на них внимание.

The screenshot displays the Bitrix24 CRM interface. At the top, there's a navigation bar with 'Битрикс 24', a search bar, the time '18:05', and the user 'Наталья Грихина'. Below this is a menu with 'Старт', 'Мои дела', 'Лиды' (62), 'Контакты' (6), 'Компании' (2), 'Сделки' (19), and 'Счета'. The main area is titled 'Сделки' and shows a Kanban board with four columns: 'В обработке (6)', 'Переговоры (5)', 'Договор (2)', and 'Сделка заключена (1)'. Each column contains deal cards with details like name, amount, date, and status.

В обработке (6)	Переговоры (5)	Договор (2)	Сделка заключена (1)
<p>48 870 руб</p> <p>Екатерина Соломина 150 000 руб 16 Ноя 2015</p> <p>Малый бизнес 12 000 руб 13 Авг 2015</p> <p>Из магазина #8 6 898 руб 13 Авг 2015</p>	<p>343 600 руб</p> <p>Автосалон "Автосила" 106 800 руб 13 Авг 2015</p> <p>Маризотта 10 000 руб 5 Мар 2015</p> <p>Автосалон "Автосила" 106 800 руб Николай Кузнецов</p>	<p>66 800 руб</p> <p>Узнавал про сайт 56 900 руб 13 Авг 2015</p> <p>Регистрация права 9 900 руб 5 Фев 2015</p>	<p>9 900 руб</p> <p>Продаем автомобиль 9 900 руб 17 Мар 2015</p>

Сделки в CRM на канбан-доске

3. Клиенты в CRM могут быть представлены в виде Контактных и Компаний. Здесь все понятно уже из самих названий. Контакты – это определенные люди (физические лица), а Компании – юридические лица, которые могут быть представлены в CRM множеством Контактных – сотрудников данных компаний. Конечно же, информация как о Контактных, так и Компаниях может быть достаточно подробной – в Битрикс24.CRM вы и ваши менеджеры смогут настраивать большое количество пользовательских полей, относящихся к специфике и сфере деятельности ваших клиентов.

Если ваша компания работает в сфере b2b, то сделки будут заключаться, как правило, с Компаниями. Если ваши клиенты – частные потребители (вы работаете в b2c), то они будут представлены преимущественно Контактными. И в том, и в другом случае, у вас может быть некоторое количество активностей, которое менеджеры будут проводить с клиентами:

- звонить им
- принимать входящие звонки,
- писать письма

- работать с клиентами через Открытые линии (в мессенджерах, чатах, социальных сетях)
- делать коммерческие предложения
- выставлять им счета, и так далее.

Такие активности могут относиться как к предыдущему периоду времени (уже были совершены, включая текущий день), либо могут быть запланированы (самим менеджером или бизнес-процессом в вашем отделе продаж).

The screenshot displays the Bitrix24 CRM interface for a contact named Elena Vlasenko. The interface is divided into several sections:

- Header:** Shows the user's name (Евгений Еремин) and status (РАБОТАЮ).
- Left Sidebar:** Contains navigation options like Живая лента, Задачи, CRM, Календарь, and Мой Диск.
- Contact Card:**
 - О КЛИЕНТЕ:** Includes phone (+7 499 677 54 82), email (helen.v@mail.ru), and website (vk.com/helen.v).
 - КОМПАНИЯ:** ООО «Прага» (partner).
 - ОТВЕТСТВЕННЫЙ:** Шеленкова Екатерина (менеджер по продажам).
- Activity Timeline:**
 - Comment: "Оставьте комментарий"
 - Call: "Звонок сегодня до 20:00 кому Елене Власенко" (planned)
 - Incoming Call: "Входящий звонок" (successful, 4 min, 56 sec, 14:24)
 - Commercial Offer: "Коммерческое предложение с указ..." (13:37)
 - Converted Contact: "Конвертирован в контакт" (Elena Vlasenko, 15:47)
 - Created Lead: "Создан Лид №26262 из чата" (15:47)
 - Chat: "Чат - «Продажи»" (4 min, 56 sec, 576 messages, 14:24)

Карточка контакта в Битрикс24.CRM

4. Сотрудники отдела продаж видят в CRM весь тот набор действий, которые уже были совершены ими применительно к определенным клиентам, и которые еще предстоит совершить. Если же какие-то задачи или дела продавец по разным причинам не успеет сделать вовремя (в сроки, установленные своим руководителем

или бизнес-процессами, утвержденными в отделе продаж), то в CRM моментально появятся Счетчики – цифры, указывающие количество таких несовершенных дел по каждому из статусов в CRM – лидам, сделкам, клиентам, счетам, или делам. Благодаря этому, как сам менеджер по продажам, так и его руководитель будут видеть участки, в которых работа отдела продаж замедлилась или застопорилась, и смогут эффективно управлять процессом продажи.

5. Именно Счетчики обеспечивают новую модель организации работы отдела продаж – и контроля менеджером своего рабочего графика. В CRM Битрикс24 продавцам не нужно будет тратить много времени на раздумья, с каким клиентом сейчас нужно пообщаться, или какое действие совершить следующим – все это ему подскажут Счетчики. В результате в их работе появится своеобразный элемент игры под названием «Победи счетчики».

лид	ДАТА СОЗДАНИЯ	СТАТУС	ДЕЛА	ОТВЕТСТВЕННЫЙ
Новый посетитель (22.03.2017 11:17:49)	22 Марта	Новый	23.03.2017 12:00 Перезвонить	Наталья Грихина
Иван Радио	28 Декабря 2016	Выявляем интерес	28.12.2016 12:00 Встреча с Иван для Анна Одрага	Наталья Грихина
Новый посетитель (13.12.2016 17:42:14)	13 Декабря 2016	Новый	Дела отсутствуют	Наталья Грихина

Счетчики невыполненных или незапланированных дел в CRM

Суть процесса соревнования со Счетчиками заключается в том, чтобы менеджеры по продажам ежедневно выполняли все назначенные им со стороны CRM задачи по работе с клиентами. Миссия продавца при использовании Битрикс24.CRM будет простая и понятная – все, что ему нужно сделать в течение каждого рабочего дня, это совершить необходимое количество последовательных действий, предусмотренных бизнес-процессом продаж, принятым в вашей компании. Да, конечно, важно сделать все эти дела качественно (а не просто «для галочки»), однако опыт современных и успешных отделов продаж наглядно демонстрирует, что без количества качества просто не бывает. Продавец не может добиться максимальных результатов, если он не совершает максимально возможное количество правильных действий в работе с клиентами. Представьте себе продавца, который:

- не звонит своим заказчикам вовремя (или вообще никогда не звонит),
- игнорирует входящие запросы (лиды) от потенциальных клиентов,

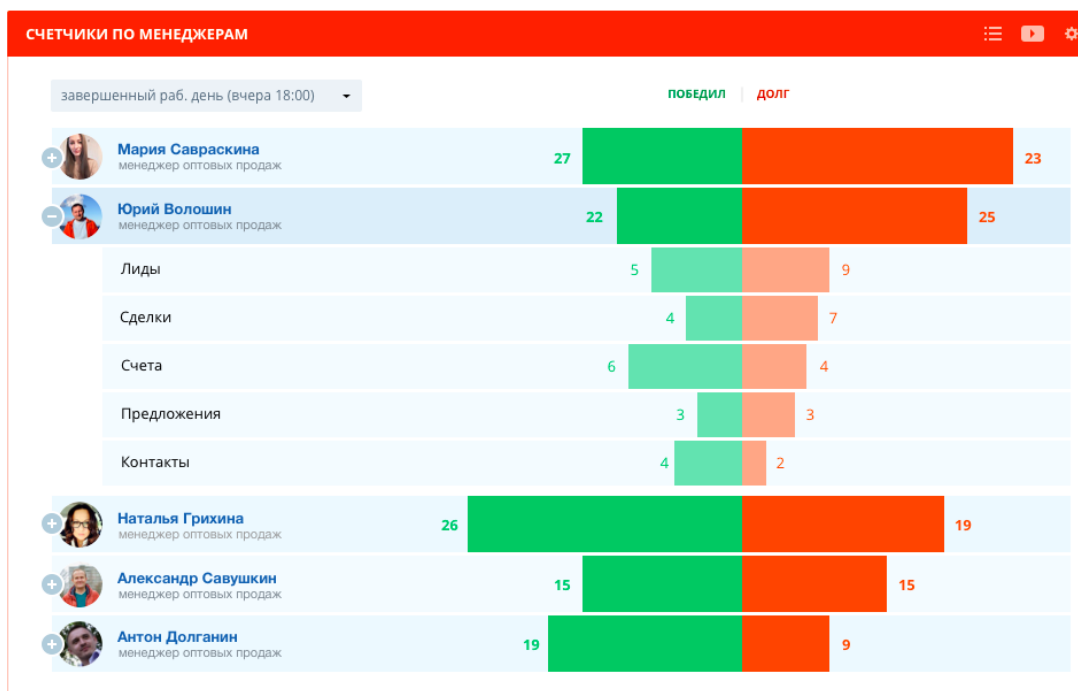
- не ищет новых возможностей для закрытия сделок,
- не выставляет счета...

Много такой продавец продаст? Конечно же, нет.

Однако в реальной жизни такие «продавцы» попадаются достаточно часто (особенно тогда, когда компания начинает создавать или расширять отдел продаж, и нанимает новых сотрудников). За двумя-тремя продажами, которые может совершить подобный менеджер, скорее всего будет скрываться несколько десятков упущенных возможностей, о которых руководитель отдела или владелец бизнеса так и не узнали бы. Если бы не система CRM, и не включенные в ней Счетчики.

И знаете, что самое интересное? Вам не придется формировать у ваших менеджеров новую привычку (реагировать на Счетчики и выполнять поставленные им задачи). Современный мир уже приучил нас к такой реакции благодаря иконкам приложений на смартфонах или ярлыкам в социальных сетях, где красным цветом загорается количество пропущенных телефонных звонков, непрочитанных смс, полученных новых лайков или сообщений. Мир изменился – и процесс управления продажами меняется соответственно.

В случае с отделом продаж, отсутствие у продавца «красных счетчиков» должно стать привычкой. Если РОП увидит, что какой-либо из продавцов проигрывает счетчикам ежедневно (не справляется с текущим объемом лидов, сделок или дел), то всегда сможет внести коррективы в работу этого сотрудника, или всего отдела, перераспределив ответственность между ним и другими продавцами. Также для всего отдела будет очень наглядной и очевидной взаимосвязь между результатами работы наиболее успешных менеджеров по продажам и их щепетильностью и ответственностью в работе со своей клиентской базой. Как следствие, хорошим правилом вашего отдела продаж станет окончание рабочего дня продавцов тогда, когда счетчики незавершенных дел сведены к нулю.



Контроль исполнительности менеджеров в CRM

6. Конечно, руководитель отдела продаж сможет оценивать эффективность работы своих подчиненных не только по отсутствию «горящих» счетчиков. Ведь может быть и такое, что продавец сделал кучу дел, но продал при этом мало. Для того чтобы разобраться в ситуации, в Битрикс24.CRM предлагаются достаточно детализированные и подробные Отчеты о продажах, которые можно увидеть по каждому элементу – по Лидам, Сделкам, Компаниям, Контактным, Счетам. Эти отчеты может видеть и использовать как каждый отдельно взятый менеджер по продажам (применительно к своему участку работы), так и руководитель по всему отделу. Что самое приятное – на создание таких отчетов не потребуется время, они будут сформированы в CRM автоматически под любой временной период или направление, связанное с продажами.

Работа с клиентами внутри CRM

Давайте теперь рассмотрим, в каком виде менеджеры и руководители отдела продаж могут видеть информацию о конкретных клиентах (или прочих ключевых сущностях – лидах, сделках) и работе с ними внутри CRM.

1. Карточка сделки.

The screenshot displays the Bitrix24 CRM interface. At the top, the user is logged in as Евгений Еремин. The main header shows the time 17:44 and the status РАБОТАЮ. The left sidebar contains navigation options like Живая лента, Задачи, Чат и звонки, CRM, Календарь, Мой Диск, Группы, Бизнес-процессы, Почта, Приложения, Сотрудники, Компания, Настойки, Телефония, and Мой тариф. The main content area is titled 'Диван «Весна»' (Soft furniture) and shows a deal card with the following details:

- Статус:** В работе (highlighted in blue)
- Сумма:** 58 200 руб.
- Дата завершения:** 03 марта 2017
- Клиент:** ООО «Прага» (partner)
- Ответственный:** Шеленкова Екатерина (специалист-экономист)
- Повторная сделка:** Повторить через 9 месяцев, направление Детская мебель
- Товар:** Диван «Весна»

The right sidebar shows a list of contacts and a chat window with messages from Николай Суриков, including a missed call and an incoming call log.

Карточка сделки в Битрикс24.CRM

Это один из ключевых элементов CRM. В этой общей карточке вы сможете

- моментально увидеть статус каждой отдельной сделки – на каком этапе воронки продаж она находится в данный момент (выявление потребностей клиента, активные переговоры, или уже выставлен счет на оплату),
- какая сумма продажи запланирована,

- с кем данная сделка будет заключена (компания и контакты из данной компании, с которыми ведется работа в рамках данной сделки), любая необходимая информация о клиенте.
- и (что самое важное) – эта карточка также покажет вам всю последовательность действий, которая уже была совершена в процессе общения менеджера с клиентом, и какие действия еще необходимо совершить. Для того чтобы продажа состоялась.

Легко? Просто? Полезно? Вот именно для этого и нужна CRM – чтобы сделать работу ваших продавцов и эффективной, и прозрачной. Теперь как сам менеджер, так и его руководитель за несколько минут сможет сделать обзор актуальной ситуации по сделкам, которым нужно уделить внимание, и незамедлительно приступить к действиям:

- нужно позвонить клиенту? Нет ничего проще – достаточно будет нажать на ярлык телефонного звонка прямо в карточке сделки, и начнется разговор с клиентом.
- а может быть, перед этим нужно прослушать предыдущий разговор с контрагентом? Все тоже очень просто – вам не потребуется переходить в другую программу или на другую страницу CRM, записанные разговоры или переписка с клиентом также доступна в этой карточке сделки.
- хотите посмотреть историю появления этой сделки – была ли она сконвертирована из входящего лида, сколько предложений было отправлено этому клиенту? Вся эта информация будет у вас перед глазами после одного щелчка компьютерной мышкой.

Если же в вашей компании настроена автоматизация продаж (с помощью специальных роботов и триггеров CRM Битрикс24, о которых мы расскажем вам позднее), то при перемещении сделки на последующую стадию воронки продаж (этап продажи), вы сразу же увидите, какие процессы (например, отправка клиенту письма или смс, либо же назначение менеджеру нового задания) произошли самостоятельно, без участия человека, и сможете учесть их в дальнейшем общении с этим клиентом.

2. Канбан.

С лидами, сделками и счетами можно работать в режиме «канбан».

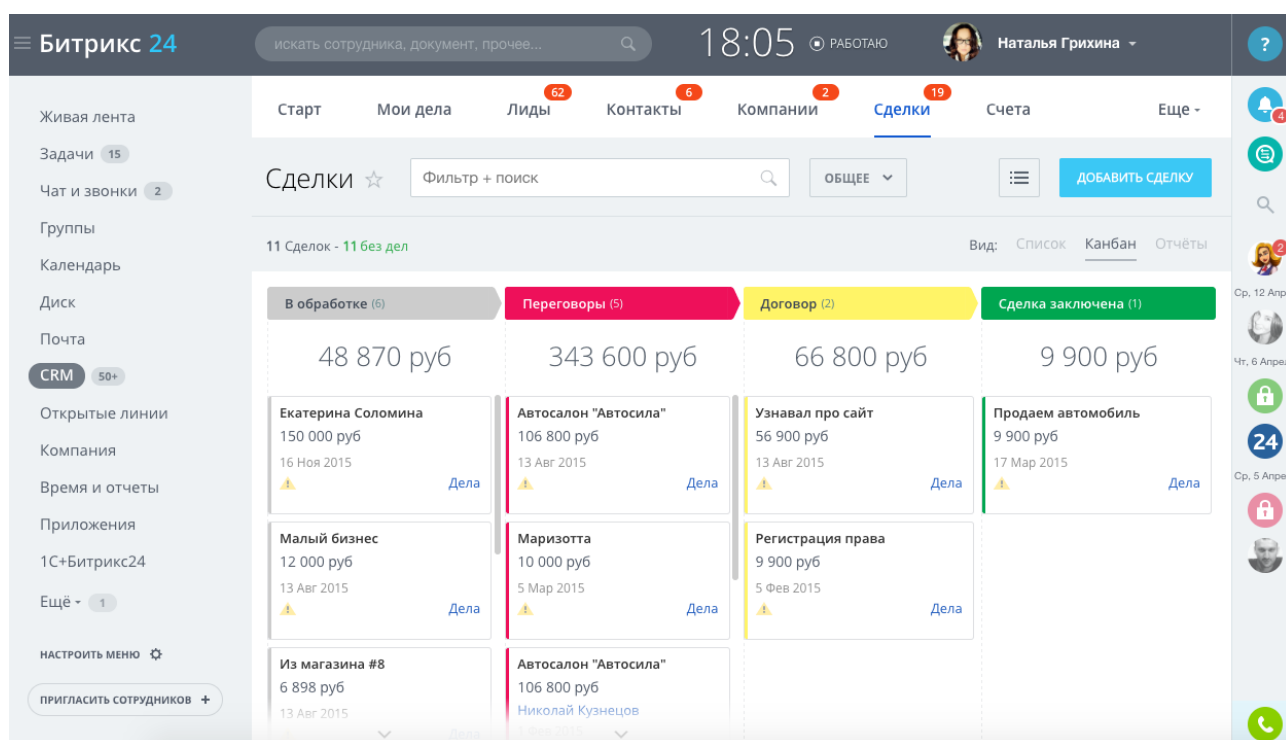
Канбан представляет из себя виртуальную доску (которая содержит определенные стадии продаж). На этой доске размещены те элементы CRM, которые вы хотите увидеть в данный момент (сделки или лиды, счета или предложения).

Канбан показывает все ваши сделки, как на ладони: в нем мини-карточки сделок разбиты на колонки (по стадиям сделок). Эти карточки удобно перетаскивать мышкой (по факту вы переводите сделку на следующую стадию по воронке продаж).

В режиме канбан вам не нужно долго изучать список сделок, чтобы понять, сколько и какие сделки у вас на стадии подписания договора, какие только в процессе обсуждения условий с клиентом, а по каким все уже продано, и осталось только получить оплату. Над каждой колонкой канбана (стадией) — сумма: сколько потенциально принесут все сделки в этом статусе. Или уже принесли, если смотреть на финальный успешный статус

Цель канбана сформулирована достаточно понятно: вовремя запланировать и выполнить все дела по сделкам в нужный срок, чтобы в итоге выиграть каждую сделку.

Соответственно, наблюдая за актуальной ситуацией в отделе продаж (или у одного отдельного продавца) руководителю (или самому менеджеру) будет достаточно просто планировать действия – когда и с кем из клиентов нужно будет связаться. При этом работать с клиентами, конечно же, нужно непосредственно из CRM – звонить, контактировать в мессенджерах, писать письма. Результатом всех этих действий, конечно же, должны стать продажи.



Сделки в CRM на канбан-доске

3. Списки.

Вы можете сформировать список всех без исключения лидов, сделок, счетов, предложений, компаний или контактов, и с помощью сортировки или поиска (который в Битрикс24.CRM позволяет задавать очень точные и умные фильтры)

выбирать из данного списка только те элементы, которые вас интересуют в данный момент.

РОП или сам менеджер может легко найти такие сделки, лиды или компании, по которым не назначены последующие действия (это означает, что потенциальная продажа может не состояться из-за бездействия отдела продаж), или в которых дела были запланированы, но не совершены вовремя (просрочены). В результате руководителю отдела продаж будет достаточно легко повлиять на своих подчиненных, указав им на участки работы, которые нуждаются во внимании – а у самих продавцов всегда перед глазами будет актуальная картина его персонального «фронта работы». Помогать и менеджерам, и руководителям, будут уже упомянутые нами Счетчики – они будут отображаться в каждом из отдельных списков. В результате менеджер будет видеть, с каким количеством лидов, сделок или счетов ему нужно поработать до конца сегодняшнего дня, чтобы не просрочить важные дела – а также он будет знать, что скоро эту информацию увидит и его руководитель. Это создаст продавцу дополнительную мотивацию сделать все вовремя.

Другие полезные возможности Битрикс24.CRM

Мы с вами уже знаем, как настроить и подключить CRM-систему, и понимаем вкратце те возможности, которые получают менеджеры отдела продаж и их руководители для управления продажами. Однако, как мы уже говорили, Битрикс24.CRM представляет из себя инновационный и современный сервис, который дает своим пользователям множество новых возможностей для работы со своими покупателями. Давайте рассмотрим те из них, которые мы еще не упомянули.

1. Интеграция с 1С и 1С-трекер (обогащение данных о клиентах).

Вы можете обогатить свою CRM данными о клиентах с помощью специального 1С-трекера, который представляет из себя дополнительный источник информации о ваших клиентах. 1С-трекер работает незаметно, и связывает офлайн-продажи с онлайн-CRM в режиме реального времени. Его можно легко и просто подключить к Битрикс24.CRM, и он позволяет осуществлять выгрузку всей истории продаж и клиентов из таких популярных программ, как 1С:Управление торговлей, 1С:ERP и всех торговых систем на платформе 1С:Предприятие. Также вы можете реализовать выгрузку любых документов и клиентов из 1С:Бухгалтерии и всех учетных систем на платформе 1С:Предприятие (название, номер, сумму, ответственного, ссылку на документ в 1С), и проводить идентификацию клиентов и поиск дубликатов по ФИО, телефону, email, идентификатору контрагента. Кстати, к Битрикс24 можно подключить любое количество систем 1С. Важно понимать, что на стороне 1С синхронизация контактов и компаний при использовании 1С-трекера не происходит

– его задачей является исключительно увеличения объема полезных данных о клиентах внутри CRM.

Точно также вы можете интегрировать с 1С информацию о счетах, которые выставляет ваша компания. В этом случае счета создаются непосредственно внутри Битрикс24.CRM, и при достижении определенного статуса отправляются в 1С.

На стороне 1С может быть проведена оплата счета или его отгрузка, может быть изменен состав товаров счета их стоимость и кол-во. Все эти данные будут автоматически отправлены в Битрикс24.CRM при очередной синхронизации. Такие же изменения на стороне CRM приведут к изменениям соответствующих заказов в 1С.

2. Трекер интернет-магазина.

Он работает точно так же, как трекер из 1С, и запускается в том случае, когда у вашей компании есть интернет-магазин. Битрикс24.CRM благодаря такому трекеру будет наполняться информацией о покупках клиентов на сайте вашей фирмы.

3. Фасе-трекер.

Несколько лет назад такое сложно было себе даже представить – но сегодня CRM позволяет своим владельцам работать не только с текстовой или финансовой информацией, но даже... распознавать лица клиентов компании, которые посетили ваш офис или магазин, а также находить их потом в социальных сетях. Вот как это работает:

Для подключения распознавания лиц (Фасе-трекер) вам требуется только веб-камера с ноутбуком или отдельным компьютером. Такую камеру обычно устанавливают там, где она может сфотографировать лица ваших посетителей (например – при входе в магазин или офис). Далее Фасе-трекер автоматически распознает лица и заносит данные о посещениях в CRM. С его помощью вы сможете узнать, сколько человек посещает магазин, сколько из них новых или сколько вернулись за повторными покупками. Что самое интересное – такой трекер поможет найти профиль клиента Вконтакте, и вы сможете связаться с ним, пригласить его в свою группу или сделать персонализированное предложение. Обратите внимание, что ответственность за соответствие использования информации о конкретном человеке юридическим требованиям вашей страны вы несёте самостоятельно.

4. Автоматизация продаж.

Ваша компания может работать как с лидами (если ваш бизнес позволяет генерировать большой поток входящих обращений), так и без них (в случае, если ваши продажи построены преимущественно на исходящих обращениях) – во втором случае в CRM имеет смысл сразу же создавать сделку. Возможно, обращение

клиента к вам требует моментальной реакции (скажем, автоматического ответа по электронной почте, смс или звонка от менеджера с подтверждением или уточнением заказа). Или же процесс работы продавцов нужно построить таким образом, чтобы они не имели возможности пропустить ни одну из потенциальных сделок, связываясь с клиентами точно в установленные в компании сроки. Все это – бизнес-процессы вашей компании, которые должны быть соответствующим образом разработаны, описаны и настроены, и CRM Битрикс24 позволяет сделать это с помощью специальных инструментов – роботов и триггеров. В следующей главе, когда мы будем говорить об этапах продаж, то покажем применение таких инструментов нагляднее.

Цель любой автоматизации – значительно уменьшить участие человека в рабочих процессах. А у роботов и триггеров Битрикс24.CRM, к тому же, есть дополнительные преимущества – они не только освобождают менеджеров от нудных рутинных операций и увеличивают производительность труда, но и обучают их работе по принятым в компании схемам, позволяют руководителю быстро выявить проблемные места в этих схемах и оптимизировать их.

5. Открытые линии.

Мы уже говорили об «Открытых линиях», которые позволяют продавцам работать внутри единого окна (в Битрикс24) с сообщениями клиентов из множества каналов цифровых коммуникаций, не разрываясь между множеством мессенджеров. В Открытых линиях ваш менеджер получает не только удобный интерфейс для общения, но также и возможность экономии времени и удобства, благодаря интеграции с CRM. Напомним, что при обращении через Открытые линии, контакты нового клиента автоматически фиксируются в CRM как новый лид, и вся история переписки сохраняется в карточке клиента. А если вопрос поступил от клиента, который есть в базе CRM, то об это сразу же узнает менеджер, который отвечает за данного клиента. Для руководителей отделов продаж и маркетинга благодаря Открытым линиям появляется консолидированная статистика обращений, которая помогает проводить анализ уровня удовлетворенности клиентов

6. Повторимся, что Битрикс24.CRM доступна вашим продавцам и руководителям не только на настольных компьютерах или ноутбуках – можно пользоваться и мобильной CRM. Где бы ни были менеджеры по продажам – в дороге, командировке или на встречах с клиентами, они всегда могут вести работу в CRM со своих смартфонов.

И, напоследок. Мы рассказали о простом и удобном способе запустить CRM «в облаке». Однако, если для вашей организации принципиально важно хранение данных исключительно на собственных серверах, то доступна коробочная версия

Битрикс24.CRM. Такой программный продукт можно приобрести и установить на сервера и компьютеры вашей компании.

Для того чтобы подвести итоги данной главы, и помочь вам быстро и просто запустить Битрикс24.CRM, мы публикуем небольшой чек-лист. Он включает в себя основные пункты для вашего отдела продаж, которые помогут CRM заработать в полную силу, а вашей компании – продавать больше и эффективнее.

№	Чек-лист дел по включению CRM	Выполнено
1.	Создать Битрикс24 вашей компании, добавить сотрудников.	
2.	Импортировать существующую базу контактов/клиентов.	
3.	Подключить электронную почту всех сотрудников отдела продаж к CRM	
4.	Подключить телефонию к CRM – арендовать телефонный номер в Битрикс24, или подключить вашу офисную АТС	
5	Подключить на сайт компании онлайн-чат или комплексный виджет из Битрикс24	
6	Подключить группы и бизнес-страницы из социальных сетей (Вконтакте, Facebook, Instagramm)	
7	Подключить мессенджеры (Viber, Telegram)	
8	Настроить автоматизацию продаж (роботы и триггеры).	
9	Наслаждайтесь продажами!	

Битрикс24.CRM позволит вашим продавцам начать работать и продавать современно, легко и эффективно!

Глава 5. Этапы продаж. Автоматизация продаж.

В этой главе мы обсудим:

1. Что из себя представляет воронка продаж.
2. Как работать с лидами и сделками.
3. Как вы сможете автоматизировать разные этапы продаж – и как в этом сможет помочь Битрикс24.CRM.

Итак, в вашей компании уже есть отдел продаж. Вы утвердили функциональные обязанности его сотрудников, набрали необходимое количество продавцов, обучили их. У вас есть клиентская база, и вы знаете, как её увеличивать. Вы включили CRM.

Что дальше? Дело за малым – осталось правильно настроить работу ваших продавцов на каждом этапе воронки продаж.

1. Воронка продаж.

Начнем с базовых понятий.

Лид – это тот, кто только интересуется. Он может быть потенциальным клиентом, однако может также никогда не стать покупателем.

Покупатель (участник сделки) – уже предварительно сделал свой выбор в вашу пользу, и работает с вами в рамках определенной сделки.

Сделка – процесс переговоров с покупателем, который сопровождается подготовкой коммерческого предложения, выставлением счетов, заключением договоров, контролем оплат со стороны покупателя. Как и лид, сделка может быть проиграна (покупатель может отказаться от покупки).

Воронка продаж – это набор этапов, через которые проходит либо лид (с момента первого контакта с вашей фирмой до момента подтверждения интереса к сделке с вами), либо потенциальный клиент (с момента открытия сделки до момента покупки).

Соответственно, у вас может быть несколько воронок продаж – воронка для работы с лидами и/или воронка для работы со сделками.

На первой стадии воронки продаж всегда есть определенное количество заинтересованных лиц (лиды или контакты), на последней – как правило, гораздо меньшее количество покупателей. Поэтому термин «воронка продаж» очень легко

представить визуально – наверху воронка, как правило, всегда шире, чем внизу. При этом длина воронки и количество этапов (стадий продаж), из которых она состоит, может существенно отличаться для различных видов бизнеса и сфер деятельности предприятий.

Так, например, для магазина розничной сети количество таких этапов будет очень небольшим:

1. Посетители зашли в магазин.
2. Посетители выбрали нужные товары.
3. Посетители вышли с покупкой.

Управлять таким процессом продажи достаточно просто – во-первых, нужно не напугать потенциальных покупателей (пустыми полками, неприятным запахом, грубыми продавцами), чтобы они сразу не покинули торговую точку. Во-вторых, если для выбора товаров покупателям может понадобиться помощь, то в магазине должно находиться достаточное количество консультантов, хорошо разбирающихся в предлагаемых товарах и готовых помочь клиентам сделать свой выбор. В-третьих, магазин нужно оборудовать кассами и кассирами, которые смогут принять оплату у покупателей.

Но что делать, если речь идет о более сложных продажах – например, продажах расходных материалов от оптовой компании? В этой ситуации количество этапов продажи будет значительно больше:

1. Формирование потенциальной клиентской базы, получение новых лидов.
2. Контакты с потенциальными клиентами, выявление ЛПР (лиц, принимающих решение о закупке расходных материалов).
3. Выявление потребностей потенциальных клиентов.
4. Презентация и подготовка коммерческого предложения.
5. Переговоры, преодоление возражений.
6. Выставление счета, заключение договора.
7. Контроль оплаты и отгрузки.
8. Повторные или регулярные продажи.

А могут быть и еще более сложные примеры продаж, когда для заключения сделки требуется создание экспертной группы, подготовки технического задания, согласование проекта... В таком случае и этапов воронки продаж может оказаться еще больше. Как бы там ни было, основной задачей продавца в любом случае будет контроль своевременного и последовательного прохождения сделки по всем этапам воронки продаж. Эта простая и понятная истина поможет очень многим продавцам понять свою роль – качественно сопровождать клиента на пути к покупке. Длина этого пути зависит от того, как в вашей компании построен процесс продаж – начинается ли он в момент получения лида, или же ваша фирма старается сразу начать заключение сделки с потенциальными клиентами.

Когда нужно работать с лидами?

В первой главе нашей Книги мы уже говорили о нескольких типах продаж – в частности, зависящих от простоты или сложности процесса продаж, или количества стадий в воронке продаж. Напомним, что такие продажи бывают:

1. Простыми (или транзакционными – от слова «транзакция», оплата). Потенциальный покупатель уже сделал свой выбор, и ему нужно только оплатить деньги за товар или услугу. Это могут быть, к примеру:
 - покупки в магазине или на сайте,
 - поход в ресторан или в кино,
 - стрижка в парикмахерской и прочие простые бытовые услуги.

Роль продавца в таких сделках в основном связана с приемом оплаты от покупателя.

2. Консультационными. Потенциальный покупатель определился с набором поставщиков/продавцов, и ему нужна помощь или консультация со стороны продавца, чтобы сделать окончательный выбор. Только после получения такой консультации или презентации он определится с покупкой. Это может быть:
 - покупка автомобиля,
 - выбор поставщика сырья или расходных материалов,
 - заказ услуг для бизнеса,
 - медицинские, юридические, образовательные услуги.

Роль продавца при таких продажах более значима, от его усилий, активности и профессионализма во много будет зависеть выбор покупателя.

3. Стратегическими (проектными). Конфигурация покупки может быть очень сложной, количество этапов продажи – очень большим. Это крупные строительные, технологические проекты, внедрение сложных информационных систем. Роль продавца в таких продажах особенно важна на первых стадиях (когда нужно вызвать интерес у лиц, принимающих решение по выбору стратегического поставщика).

Компании, у которых большая часть продаж простые (транзакционные), вполне могут обойтись без работы с лидами. Количество этапов продаж, которые будут в их случае, будет очень небольшим (1-2 этапа). Например:

1. Прием посетителя.
2. Контроль оплаты и отгрузка товара (или – оказание услуги и оплата).

В таких ситуациях ваша фирма может сразу же создавать в CRM сделку с потенциальным клиентом, и работать с ним по этапам сделки. В Битрикс24.CRM можно сделать выбор и работать без лидов в принципе (каждый раз при возникновении нового входящего запроса будет автоматически создаваться новая сделка).

Если же в вашем случае количество контактов с потенциальным клиентом до покупки большое, если сделка проходит через несколько этапов, то имеет смысл построить работу с лидами, и с помощью ваших продавцов и автоматизации этапов продаж превращать их в сделки.

Зачем же использовать лиды, строить по ним отдельную воронку и совершать больше действий в CRM? Ответ прост: хотите, чтобы ваши усилия по привлечению клиентов давали большую отдачу и клиентов становилось больше? Используйте любую возможность. Пусть даже потенциальный клиент не подтвердил свой первоначальный интерес (сказал вам «дорого» или «ищу такой же, но с перламутровыми пуговицами»). Сохраните такого заинтересованного клиента в CRM – и в будущем сможете предложить ему подходящий по цене товар, если такой у вас появится. Или покажите ему вашу рекламу Вконтакте: он будет видеть ваше объявление (например, об акции, о новом товаре, о том, что ваш товар лучше, чем у других) в своей ленте Вконтакте, постепенно запомнит вашу компанию, и в конце-концов может захотеть купить у вас.

Что, если прямо сейчас у вас нет времени заниматься дожимом таких лидов, все усилия и ресурсы направлены на продажи? Работу с лидами в Битрикс24.CRM можно выключить, не беспокоясь, что они пропадут. Все ваши касания с клиентом, все зацепки, все равно попадут в Битрикс24.CRM, но сразу окажутся в сделках. Этот способ специально придуман Для того чтобы упростить работу на первом этапе. А вот когда вы решите, что пора выжимать максимум из всех входящих — вернуть работу с лидами можно в один клик!

2. Работа с лидами.

Итак, допустим, что ваша компания использует работу с лидами в процессе продаж. В результате этой работы, с лидом может произойти следующее:

1. Он может конвертироваться в сделку (подтвердить свой интерес к покупке), при этом сам клиент также будет присутствовать в CRM как контакт (или компания).
2. Может быть, клиент не готов покупать сейчас. Тогда сделка не открывается, но может все равно появиться контакт потенциального клиента, который представляет интерес для вашей организации в будущем.
3. Лид может быть признан «некачественным»:
 - если он не однозначно не готов обсуждать никаких возможных сделок в будущем. Такие лиды все равно не стоит сразу удалять, их можно использовать для будущих рекламных кампаний.
 - либо если его контактные данные или информация о лиде неактуальны. Такие лиды стоит сразу же удалять.

Предположим, ваша компания стала счастливым обладателем некоторого количества лидов. Скорее всего, вы получили их из каких-то онлайн-каналов (например, через Открытые линии в Битрикс24.CRM, или с помощью рассылки по электронной почте), или же в вашу компанию просто поступают входящие звонки от новых контактных лиц. Что делать с ними дальше?

Для начала, необходимо:

1. Определить количество стадий, через которые лиды будут проходить в процессе обработки. Такими стадиями могут быть:
 - звонок или электронное письмо лиду для подтверждения и уточнения контактов, или приглашения на встречу

- выявление потребности лида (подтверждение его интереса к сотрудничеству с вашей компанией, или к разовой покупке ваших товаров или услуг)
 - квалификация лида (перевод его в стадию сделки, ожидания или признания некачественным).
2. Определить критерии, по которым лиды будут конвертироваться (в сделки либо контакты), оставаться в обработке (ожидании), либо будут признаваться некачественными. Такими критериями могут быть:
 - для конвертации в сделку – встреча с клиентом (подтверждение его существования и интереса к сотрудничеству с вашей компанией в ближайший момент), дополнительные детальные запросы с его стороны (например, просьба прислать коммерческое предложение или счет на оплату).
 - для дальнейшей обработки лида – подписка клиентом на электронную рассылку вашей компании, или его просьба совершить телефонный звонок с вопросами позднее (например, через неделю или месяц).
 - для признания лида некачественным – неподтвержденные контактные данные, негативная реакция со стороны лида на общение с вашими сотрудниками, просьба удалить его из базы рассылки или не звонить более.
 3. Определить сроки, в течение которых лид должен пройти на следующую стадию, или быть признан некачественным. К примеру, для признания лида некачественным, это может быть месяц, в течение которого лид не отвечает на телефонные звонки (либо определенное количество неотвеченных звонков).
 4. Автоматизировать процесс обработки лидов.

Автоматизация работы с лидами

В предыдущей главе о CRM мы рассказывали о том, как в Битрикс24.CRM предусмотрена автоматизация продаж с помощью специальных инструментов – роботов и триггеров. Если по каким-то причинам вы пропустили главу о CRM, то настоятельно рекомендуем прочитать сначала ее, и уже только после этого возвращаться к текущему материалу. А здесь мы покажем вам некоторые возможности автоматизированной работы с лидами, которые способны выполнять без всякого участия менеджера работы внутри Битрикс24.CRM.

Для начала – приведем пример базового сценария автоматизированной работы с лидами компании, которая получает заполненные анкеты (CRM-формы). Допустим, что эта фирма занимается обучением английскому языку, и через такие анкеты принимает запись на бесплатное (пробное) занятие английскому.

Сценарий работы с лидом будет включать в себя:

1. Как только потенциальный кандидат на обучение заполнит форму и нажмет кнопку «Отправить», в CRM появится новый лид, и ему будет назначен ответственный менеджер.
2. Заполнивший форму кандидат сразу же получит по электронной почте письмо со стандартным текстом (Спасибо, мы получили вашу заявку на бесплатное занятие. Наш специалист перезвонит вам в течение одного рабочего часа, чтобы согласовать время и место занятия»).
3. У менеджера, которому был назначен данный лид, в CRM появится задача (дело) – перезвонить лиду. При этом менеджер будет видеть, что этот потенциальный клиент уже получил от компании письмо. Прямо из карточки лида менеджер нажмет кнопку «Позвонить» и наберет контактный номер.
4. Менеджер уточнит, правильно ли записано имя и фамилия потенциального клиента, и согласует с ним удобное время бесплатного занятия. Дата и время встречи будут тут же зафиксированы в CRM, и после окончания разговора лид автоматически сменит статус на «Сделка», и перейдет на первую стадию новой воронки продаж (для сделок). Клиент же после окончания разговора получит смс, в котором будет указано место и время бесплатного занятия, и второе письмо по электронной почте, с такой же информацией и предложением подписаться на электронную рассылку.
5. Клиент, который сходил (либо не смог пойти) на бесплатное занятие, сразу после этого начнет видеть в Интернет (например, ВКонтакте, или рекламных блоках Яндекс) рекламу этой школы английского языка, с предложением купить курсы.

Единственное дело, которое в данном сценарии нужно было сделать менеджеру – это просто набрать телефонный номер внутри CRM, после появления новой срочной задачи. Все остальное сделали роботы из Битрикс24.CRM. И таких сценариев для работы с лидами или сделками можно создать очень большое количество. Роботы из CRM Битрикс24 могут автоматически выполнить достаточно большое количество действий, связанных с постановкой задач сотрудникам отдела продаж, возможностями связи с клиентом или рекламными активностями.

Вот как вы можете использовать роботов из Битрикс24.CRM для автоматизации обработки лидов (и даже сделок) в вашем бизнесе:

1. Для запуска роботов необходимо, чтобы в вашей CRM были настроены стадии продаж (их можно отдельно настроить их для лидов и сделок). При желании, вы можете воспользоваться автоматически настроенными стадиями из Битрикс24.CRM.

2. Для каждого робота у вас есть возможность настроить время срабатывания (своеобразный «будильник»). Робот может начать действовать:

2.1. «Сразу» – как только лид (или сделка) перейдет в определенный статус. Если вы поставите несколько роботов с параметром «сразу», то все они сработают в момент перехода документа в этот статус.

2.2. «После предыдущего» – если вам нужно выстроить строгую цепочку действий, то этот параметр позволит не выполнять работа до тех пор, пока не сработал предыдущий. Например, нужно перезвонить клиенту уже только после того, как будет отправлено письмо.

2.3. «Через...» – наиболее популярный параметр, который позволит построить целый процесс обработки лида на одном статусе. Вы можете указать количество минут, часов или дней, через которые сработает робот. Например, после отправки письма клиенту через 1 день перезвонить и узнать, заинтересовало ли его предложение. Через 2 дня отправить второе письмо и так далее. Цепочка может содержать сколько угодно роботов и каждый будет выполнять какое-то действие через указанное количество минут, часов или дней.

3. Роботы могут совершать действия в различных направлениях:

3.1. Ставить задания сотрудникам отдела продаж. Это могут быть:

- планирование звонка
- планирование встречи
- другая задача
- письмо с уведомление о необходимости контролировать ситуацию с лидами
- смена ответственного за лид сотрудника
- изменение статуса лида (конвертация в сделку, удаление)

3.2. Самостоятельно связываться с лидами/клиентами. Это может быть:

- отправка смс с заранее подготовленным текстом
- отправка электронного письма (где текст, конечно же, тоже готов заранее).

3.3. Показ интернет-рекламы клиентам. Робот может добавить клиента в рекламные кампании вашей организации (это может быть реклама ВКонтакте, Яндекс, Facebook или Google AdWords). Нужно пояснить, что робот не запускает рекламные кампании самостоятельно, он лишь добавляет контакты лида или клиента в списки тех аудиторий, которым показывается реклама вашей фирмы в этих рекламных сетях (или специально созданные новые аудитории).

3.4. Кроме роботов, в Битрикс24.CRM есть процесс автоматизации с помощью триггеров. Это своего рода электронные шпионы, которые срабатывают при каком-то активном действии со стороны лида, и самостоятельно перемещают его статус по воронке продаж или стадиям обработки на необходимый. Триггеры могут среагировать на:

- Входящее письмо
- Входящий звонок
- Заполнение CRM-формы
- Сообщение в Открытые линии
- Визит потенциального клиента

Отметим, что далеко не все CRM сегодня могут предложить своим клиентам такие возможности автоматизации продаж, как работа с роботами или триггерами для различных стадий работы с лидами или сделками. Поэтому мы советуем, чтобы вы в своей работе использовали современную и эффективную CRM-систему – такую, как Битрикс24.CRM.

Рекомендации по работе с лидами

Какие же рекомендации могут помочь читателям этой Книги на стадиях работы с лидами? Мы постарались отобрать ключевые моменты, дающие возможность эффективно и оперативно реагировать

1. Вне зависимости от каналов лидогенерации, лиды должны сразу же попадать в CRM. В предыдущей главе мы подробно рассказывали о том, как в Битрикс24.CRM можно подключить большинство каналов, через которые ваша компания собирает лиды (телефон, электронная почта, онлайн-чат, различные формы обратной связи и обращения в социальных сетях и мессенджерах, заказы клиентами обратного звонка с сайта). Если этого не сделать, то процент потерь лидов на первой же стадии будет очень высоким.
2. У каждого лида должен быть ответственный – задачей этого человека является коммуникация с лидом, проверка контактных данных, уточнение информации и предварительное выявление потребностей.
 - Если на этой стадии станет понятным, что данный лид является целевым, и его интерес ведет к покупке товаров или услуг вашей компании – конвертируйте такой лид в сделку и работайте с ним уже по стадиям сделки.
 - Если лид окажется нецелевым или некачественным – его можно либо сразу удалить, либо (при отсутствии у такого потенциального клиента интереса к

вашей продукции в данный момент, но с перспективой появления этого интереса в будущем), можно продолжать взаимодействовать с ним с помощью рекламных инструментов, без участия менеджера по продажам.

- Ну, а если ответственный за обработку лида «зазевался» и не выполняет свою работу – оперативно меняйте его на другое контактное лицо со стороны вашей компании. И лучше всего – автоматически.

3. Максимально автоматизируйте процесс обработки лидов – ставьте задачи для ваших сотрудников при прохождении лидом определенных стадий, используйте автоматическую коммуникацию с лидом (отправка смс или электронного письма), включайте рекламные кампании для «подогрева» интереса у лида (добавляя лид в рекламные аудитории, с которыми вы взаимодействуете).

По сути, во всех этих действиях вам поможет Битрикс24.CRM. Вам не придется собирать лиды из разных каналов в разных программах (все они окажется внутри единой CRM), не нужно будет назначать ответственного за каждый лид (CRM сделает это автоматически), и вы сможете назначить разнообразные автоматические сценарии по обработке лидов с помощью роботов, включенных в CRM.

4. И еще один важный совет. Как мы уже говорили, лид может стать сделкой, а может и не стать. Показатель «конверсия» определяет процент тех лидов, которые подтвердили свой первоначальный интерес и продолжили диалог с вашей компанией (стали сделками). Допустим, за месяц вы получили сто лидов, из которых ваши продавцы смогли создать двадцать сделок – конверсия составит ровно двадцать процентов.

Почему нужно отслеживать этот показатель? Если конверсия обработки лидов на первой же стадии (например – звонок потенциальному клиенту и уточнение его интереса) будет минимальной (например, ниже 5 процентов), то станет очевидным, что компания получает не очень качественные лиды. Это может быть проблемой отдела маркетинга (неправильно настроенные рекламные кампании) – и продавцы будут тратить много времени на связь и общение с теми, кто изначально не планировал покупать.

Если же конверсия на первом этапе (когда лид подтверждает свой интерес) окажется достаточно высокой (к примеру, те самые 20 процентов), но на последующих стадиях работы с этими клиентами (уже на этапах сделки) окажется, что сделки не происходят – то нужно будет разбираться в качестве работы продавцов. Не исключено, что они некачественно сопровождают такие сделки, не умеют качественно презентовать вашу продукцию или преодолевать возражения.

Анализировать такую статистику может как сам менеджер, так и руководитель отдела продаж (с помощью отчетов из CRM).

3. Работа со сделками.

Произошло приятное событие – клиент подтвердил свой интерес, и ведет переговоры о покупке с вашей компанией. Как мы уже говорили в начале главы, в CRM такая активность определяется, как сделка. Что же нужно сделать, чтобы менеджеры качественно обрабатывали возможные сделки на каждой из стадий продаж? Давайте рассмотрим наиболее популярные стадии сделки:

1. Сделка создана.
2. Сделка находится в работе (идет процесс переговоров, обсуждения).
3. Клиенту отправлено предложение/счет на оплату.
4. Сделка выиграна (оплата состоялась).
либо же
5. Сделка проиграна (клиент отказался).

1. Откуда в вашей CRM появятся сделки?

Если ваша компания приняла для себя решение работать без лидов, то сделки появятся в CRM автоматически (при появлении входящих запросов со стороны потенциальных клиентов), или будут создаваться вручную менеджерами (из существующих контактов или компаний). Во этом случае будет происходить автоматическая конвертация всех входящих лидов сразу же в сделки с помощью роботов из Битрикс24.CRM.

Если же вы продолжаете работать с лидами, то сделки будут конвертироваться менеджерами вручную (из лидов, контактов или компаний), либо лиды также будут превращаться в сделки с помощью роботов (при наступлении условий, которые вы установили в вашей CRM).

2. Вы можете задать в CRM направление сделки. Многие компании занимаются одновременно несколькими направлениями бизнеса (например, продают готовую мебель, изготавливают мебель под заказ и осуществляют ремонт мебели). Для каждого из таких направлений могут существовать собственные стадии обработки сделки (и собственные роботы, автоматизирующие процесс обработки таких сделок) – и все это вы также можете настроить в CRM. В Битрикс24.CRM для этого существуют Справочники, где можно описать стадии обработки сделки для различных направлений). Позднее, по каждому из направлений сделок можно будет строить собственные аналитические отчеты либо смотреть воронку продаж.

3. Обработка каждой сделки (переговоры с клиентом, подготовка коммерческого предложения, согласование и заключение договора, прием оплаты) может состоять из разного количества промежуточных стадий. Это будет зависеть от специфики вашего бизнеса. Однако сколько бы таких стадий или этапов вы не выделили для себя – каждую из них можно и нужно автоматизировать внутри CRM.

Сделать это также можно с помощью роботов из Битрикс24.CRM, работу и возможности которых мы уже описывали чуть выше. Наиболее важными на этапе обработки сделки будут процессы по назначению менеджеру заданий по связи с клиентом (встреч, звонков, писем), и автоматические действия CRM (отправка клиенту смс с подтверждением заказа, выставление и отправка счета на оплату). В результате такой автоматической настройки, CRM будет управлять действиями менеджера и сигнализировать руководителю отдела продаж о тех делах и задачах, которые не совершены в срок.

4. В рамках каждой сделки ваш менеджер может выставлять клиенту предложения (которые могут быть созданы на базе готовых шаблонов, и персонализированы под клиента), и счета. Как правило, такое действие обозначает автоматический или ручной перенос сделки с клиентом на предпоследнюю стадию (до того, как сделка фактически выиграна). Однако нужно понимать, что работа менеджера с клиентом на этом этапе очень важна – ведь сделка может и не состояться, даже при выставленном счете. Поэтому как менеджеру, так и руководителю отдела продаж нужно уделять большое внимание в CRM таким заказчикам (держат на особенном контроле сделки, которые уже близки к оплате или отгрузке, установить четкое время звонков и писем клиентам, если оплата не произошла вовремя) – и доводить сделки до логического завершения.

4. Работа со счетами. Прием оплат.

Большое количество компаний (в том числе, представители малого и среднего бизнеса) принимают оплаты от клиентов на свои банковские счета. Для того чтобы такая оплата произошла, необходимо выставить клиенту счет на оплату. И это тоже можно и нужно делать внутри CRM!

В Битрикс24.CRM предусмотрены очень удобные и простые настройки для выставления и отправки клиентам счетов и приема от них оплат:

1. Базовые шаблоны счетов. Вся необходимая информация о вашей компании (платежные реквизиты, адрес, контактные данные), которая будет отображаться в счете, настраивается прямо в Битрикс24.CRM. Добавить такую информацию нужно будет всего лишь один раз, а далее каждый новый счет клиенту будет выставлен из CRM простым нажатием клавиши.

2. Печатная или электронная версия счета с реквизитами клиента. Если вам нужно добавить в счет реквизиты плательщика – их также нет необходимости вносить вручную. При условии, что такие реквизиты внесены в карточку клиента в CRM, они могут быть подставлены в счет одним щелчком мышки. Далее такой счет можно и напечатать, и сохранить в электронном виде.
3. Автоматическая нумерация счетов внутри CRM, что дает возможность поддерживать сквозную нумерацию со счетами в 1С. Менеджерам не нужно присваивать счетам номера вручную, за них это сделает CRM.
4. Онлайн-счета (возможность для клиента просмотреть, скачать или распечатать, и даже оплатить счет непосредственно из Интернет, по персональной ссылке, которую формирует Битрикс24). Это очень удобно, и позволяет отправить вашему клиенту веб-ссылку на сам счет.
5. Онлайн-оплаты (с помощью сервисов Яндекс.касса или PayPal). Возможности онлайн-оплаты с помощью сервиса Яндекс.касса будут особенно полезны для малых предприятий, так как позволяют принимать оплаты на небольшие суммы (до 15 тысяч рублей включительно) без заключения договора с платежной системой. При этом количество таких оплат может быть неограниченным – важна только сумма одной оплаты. Конечно же, оплаты онлайн будут сразу же отображены в CRM.
6. Интеграция с 1С (о чем мы уже говорили в предыдущей главе) – выгрузка выставленных счетов из Битрикс24.CRM в 1С, контроль оплат таких счетов на стороне 1С, и проставление информации об оплатах в CRM.
7. Регулярные счета. Если ваш договор с клиентом предполагает постоянные закупки с его стороны (например, ежемесячные), то можно сразу же настроить автоматическое выставление регулярных счетов.

Как видим, Битрикс24.CRM позволяет превратить работы по выставлению счетов или приему оплат в очень простой процесс. Все, что остается менеджеру по продажам – это контролировать сроки оплаты счета, и связываться с клиентом, если по каким-то причинам оплата не произошла вовремя. Для контроля прохождения счетов в Битрикс24.CRM также предусмотрена настройка нескольких стадий (к примеру – Счет выставлен, отправлен клиенту, оплачен или отклонен), и менеджер сможет видеть отчеты по состоянию дел с его счетами.

5. Повторные и регулярные продажи

Многие клиенты покупают что-то у вашей компании не только однажды. Если у менеджера очень хорошая память – возможно, он вспомнит историю предыдущих покупок при получении запроса от старого клиента. Но точно ли стоит на это

надеяться – особенно, если у вас не один-два, а сотни или тысячи действующих клиентов?

Конечно же, и здесь лучшим помощником продавца является Битрикс24.CRM. При получении запроса или лида от клиента, CRM сразу же проверит – покупал ли что-то ранее этот заказчик (и определит, к какой воронке продаж его нужно отнести – новых или повторных сделок).

Если клиент даже еще ничего не покупал, однако уже присутствует в вашей клиентской базе, то CRM создаст повторный лид от существующего контакта (при звонке, письме или другом виде обращения).

Почему важно обращать внимание на повторные продажи?

1. Чем больше и чаще покупает у вас отдельный клиент, тем прочнее нужно выстраивать отношения с такими заказчиками (в том числе – с помощью продавцов и CRM-системы). Именно они – основа вашего бизнеса, залог вашей прибыли.

К активным покупателям необходимо чаще обращаться по вашей собственной инициативе, делать им специальные маркетинговые предложения, устраивать для них акции или стимулировать их к новым покупкам с помощью программ лояльности.

2. Вы можете сегментировать вашу клиентскую базу с помощью специального RFM-анализа. Этот анализ помогает понять:

2.1. Как давно клиенты покупали у вас последний раз (R = Recency, давность).

2.2. Как часто клиенты делали покупки у вас (F=Frequency, частота).

2.3. Как много денег клиенты потратили на ваши товары или услуги (M=Monetary, монетизация).

На основании такого анализа вы можете выделить наиболее перспективных клиентов, и активизировать работу менеджеров с ними.

Например:

- Ваша компания занимается доставкой бутылированной воды. Вы хорошо знаете, что в среднем ваш клиент выпивает бутылку воды за трое суток. Значит, если постоянный клиент заказал пять бутылей, то примерно через две недели заказанная у вас питьевая вода закончится. Менеджеры могут не дожидаться нового заказа, а отправить смс (с помощью робота) или перезвонить ему за один-два дня до окончания такого срока, и предложить оформить новый заказ.
- Ваша фирма продает деловые или учебные книги. С помощью CRM вы выделяете сегмент клиентов, которые за последний год покупали книги достаточно часто (например – каждый месяц), и стимулируете их к следующей покупке специальным протоколом (за лояльность к вашей компании).

- Вы – владелец СТО. К вам обращается клиент, который за последние два года потратил на вашем сервисе большую сумму (скажем, сто тысяч рублей). Для поощрения и укрепления лояльности к такому клиенту ваше СТО может сразу предложить ему бесплатную мойку автомобиля (чего вы обычно не делаете) или какой-нибудь другой приятный бонус. А можете сделать то же самое не только при входящем запросе, но и отправить такое предложение клиенту автоматически (письмом, смс, звонком менеджера), в чем вам снова помогут роботы.

Битрикс24.CRM отлично приходит на помощь продавцам и в том случае, когда покупатель изначально запланировал покупать что-то у вашей компании постоянно (регулярно). В предыдущем пункте мы уже говорили о возможности выставления регулярных счетов – например, вы подписали договор на ежемесячную отгрузку какой-то продукции. Чтобы не отвлекать время продавца на выставление повторных счетов, в CRM будет достаточно отметить такую сделку, как регулярную, и задать признаки этой регулярности. Далее, строго в обозначенный период, CRM будет самостоятельно выставлять счета этому клиенту (и даже сможет отправлять их ему на адрес электронной почты). Менеджеру останется только проверить своевременность оплаты клиентом счета (напомним, что в случае интеграции с 1С, отметка об оплате появится автоматически) – и связаться с клиентом для уточнения информации, если что-то вдруг пошло не так.

Подведем небольшой итог этой главы.

Как видим, на каждом из этапов продаж (работа с лидами, сделками, счетами или повторными оплатами) продавец будет работать эффективнее и проще, используя возможности CRM. Приведем еще один пример – компании, которая осуществляет печать визиток и услуг полиграфии.

За день в такую фирму может обратиться несколько десятков потенциальных клиентов. Они могут:

- позвонить по телефону
- сделать заказ через сайт
- прийти в офис компании и заказать визитки на месте

В каждом из описанных случаев фирме, которая занимается оперативной полиграфией, нужно будет иметь сценарий работы с клиентами – в какой момент и какую информацию от них нужно получить, как принять предоплату,

Конечно, после заказа визитки нужно будет еще:

- подготовить дизайн и макеты,

- напечатать,
- сообщить о готовности клиенту
- передать напечатанные визитки (или отправить почтой).

Представьте, если все эти действия контролируются продавцом вручную (и он будет вести записи о каждой стадии работы с клиентами либо в блокноте, либо в электронных таблицах) – какой хаос может начаться при росте клиентских обращений? Если же такая фирма использует Битрикс24.CRM, то:

- ни один из клиентских запросов никуда не потеряется, и будет обработан, причем – вовремя
- по всем заказам будут назначены ответственные за исполнение и контроль
- все заказы от клиентов, находящиеся на разных стадиях обработки, будут наглядно видны как продавцам, так и руководителю
- продавцам не придется вспоминать, с кем из клиентов и по какому поводу нужно связаться в какие сроки – CRM подскажет ему правильный порядок действий.
- клиенты будут получать автоматические уведомления об изменениях статуса заказов (например – визитки готовы, можно забирать) по электронной почте или через смс

Включенные в Битрикс24.CRM возможности автоматизации продаж на различных этапах воронки продаж (для лидов или сделок) помогают сделать все действия в отношении клиента вовремя, без сложностей и лишних затрат времени. В результате, вместе с Битрикс24.CRM продавцы могут работать меньше (чем их коллеги, вынужденные разрываться между множеством разных программ и тратить множество времени на ручные процессы), а зарабатывать – больше!

Глава 6. Скрипты продаж.

В этой главе вы прочитаете о том:

1. Какие фразы и речевые шаблоны помогут вашим продавцам.
2. Как лучше принимать входящие звонки – и звонить клиентам самим.
3. Как преодолевать стандартные возражения в переговорах с клиентами.

Когда вы только начали читать первую главу, то столкнулись с утверждением, что продажи – это бизнес-процесс. В любом процессе есть свои неотъемлемые элементы и алгоритмы, которые владелец процесса создает и моделирует заранее, а не в момент реализации. Только представьте себе, что было бы, если бы производители автомобилей решали бы, какую конфигурацию будет иметь новый серийный автомобиль непосредственно на конвейере – причем для каждого автомобиля находилась бы новая свежая идея? Скорее всего, на выходе получилась бы куча любопытного, но не работающего железного барахла, которое не было бы способно ездить.

Так почему же руководители отделов продаж и собственники компаний до сих пор позволяют продавцам общаться с клиентами так, как пришло в голову самому продавцу? Ведь накопленный как одной фирмой, так и целыми индустриями опыт дает однозначные рекомендации, какие фразы или пошаговые алгоритмы беседы дают лучший результат, а какие не дают положительного результата вообще, и клиенты просто уходят, не совершив покупки. Однако продавцы, которые принципиально игнорируют скрипты диалогов и переговоров, склонны презрительно утверждать «Я же не робот!», и снова и снова наступать на те же грабли. При этом они забывают, что роботы уже сменили рабочих на автомобильных конвейерах, и с активным развитием искусственного интеллекта будут скоро бороться за рабочие места и с продавцами.

Что же такое – скрипты продаж, раз о них так часто спорят? Общее определение достаточно простое и понятное – скриптами продаж называют набор стандартных сценариев диалогов с потенциальными клиентами. Данные сценарии состоят из последовательных речевых модулей и шаблонов диалогов, которые применяются на разных этапах воронки продаж или переговоров с клиентом. Просто, верно?

Как видите, нет ничего страшного или предосудительного в использовании скриптов. Наоборот, знание и умение использовать такую тактику работы с покупателями делает продавца эффективнее и увереннее – ведь на него работает

опыт многих других успешных коллег, которые в похожих ситуациях добивались нужного результата. Другими словами – продавали.

В этой главе мы приведем примеры некоторых возможных скриптов, которые применяются как в b2b, так и в b2c-продажах, и эффективно показывают себя на различных стадиях общения с заказчиками. О том, как вы можете самостоятельно подготовить скрипты продаж для собственного бизнеса, есть множество обучающих книг и видеоуроков, которые вы легко найдете в Интернет. Одной из самых удачных является книга бизнес-тренера Дмитрия Ткаченко «Скрипты продаж», в которой приводятся многие сценарии и речевые шаблоны для многочисленных примеров успешных продаж. Некоторые из таких примеров использованы и в нашей Книге.

Также одной из возможностей простого и удобного создания скриптов продаж и их интеграции с CRM, как главным рабочим инструментом продавца, являются специализированные программные решения, которые экономят время РОП и самих продавцов. Найти такие решения можно, в том числе, в Маркетплейс Битрикс24, и они могут быть установлены и добавлены в вашу Битрикс24.CRM одним нажатием кнопки мыши.

Итак, давайте начнем?

1. Скрипты для установления контакта и выявления потребности клиента при входящем звонке.

С чего начинается любая продажа? Конечно же, со знакомства продавца с покупателем. Это знакомство может произойти как по инициативе покупателя (который самостоятельно обратился в компанию продавца), так и по инициативе продавца, занимающегося активными продажами. Конечно же, в обеих ситуациях действия и реакция потенциального клиента будут существенно отличаться, и менеджер по продажам должен быть готов к этому.

Мы с вами рассмотрим несколько базовых скриптов установления контакта с клиентом сперва при входящих запросах (звонках или визитах покупателя в офис или магазин продавца). Для удобства чтения, все речевые модули в скриптах продаж выделены жирным шрифтом – вы сразу увидите, что именно должен говорить продавец в той или иной ситуации. Выделенные заглавными прописными буквами текст будет обозначать так называемые переменные данные, которые менеджер по продажам заполняет самостоятельно – к примеру, вместо «ИМЯ менеджера» называет собственное имя, вместо «НАЗВАНИЕ ДОЛЖНОСТИ» – директор по маркетингу, и так далее.

1.1. В случае, если потенциальный клиент самостоятельно позвонил в вашу фирму, он может попасть на секретаря, оператора колл-центра или напрямую на менеджера по продажам. В тех случаях, когда первым с клиентом начал общаться НЕ продавец, мы рекомендуем использовать скрипт с переключением на менеджера по продажам. Он может состоять из следующих этапов и речевых шаблонов:

- Приветствие.
- Знакомство с потенциальным клиентом.
- Уточнение вопроса.
- Присоединение и перевод на менеджера по продажам.

Этот скрипт может состоять из таких речевых модулей:

- Приветствие: «Добрый день, это компания «НАЗВАНИЕ компании», я рад/рада приветствовать вас!». Без паузы – переход ко Знакомству.
- Знакомство: «Меня зовут «ИМЯ сотрудника». Подскажите пожалуйста, как я могу обращаться к вам?». Звонящий называет свое имя.
- «Уточнение вопроса»: «ИМЯ клиента», рад/рада вашему звонку. Скажите, как я смогу вам помочь?». Звонящий называет свой вопрос или интерес.

Если решение данного вопроса требует переключения на менеджера по продажам – необходимо перевести звонок на этого специалиста. Однако важно сделать это так, чтобы не вызвать раздражения у потенциального клиента, которого сразу начинают переводить между разными сотрудниками. Поэтому рекомендуется сперва использовать присоединение, а потом уже делать переключение на менеджера по продажам. Для этого можно использовать следующий речевой шаблон:

- «Присоединение и перевод звонка»: «Вы обратились по адресу! У нас этим вопросом занимается «ИМЯ ФАМИЛИЯ менеджера», и я прямо сейчас могу переключить вас на него – он сможет дать вам точную информацию и ответить на все вопросы. Вам удобно подождать 15 секунд, пока я переключу звонок?». В большинстве случаев клиент ответит «Да, удобно», после чего нужно моментально перевести звонок на менеджера по продажам.

Если в компании работает несколько менеджеров по продажам, и оператор, принимающий входящие звонки, не уверен точно, кто из них возьмет трубку после переключения, речевой шаблон может быть несколько другим:

- «Вы обратились по адресу! Наш отдел продаж занимается как раз такими вопросами, и я прямо сейчас могу переключить вас на специалиста, который

сможет дать вам точную информацию и ответить на все вопросы. Вам удобно подождать 15 секунд, пока я переключу звонок?».

Если в вашей компании уже настроена система CRM и к ней подключена телефония, то оператор, принявший входящий звонок, может не просто переключить звонок на менеджера, но сделать оперативные заметки (имя клиента и его вопрос), чтобы менеджер получил понятный входящий лид, и мог сразу же общаться с клиентом по имени и с пониманием его вопроса. Если этого нет – то оператору придется передавать информацию менеджеру устно, перед тем, как осуществить перевод звонка на менеджера.

Казалось бы – очень простой скрипт? Однако на практике многие секретари и менеджеры по продажам (если они не работают в профессиональных колл-центрах, которые сейчас обслуживают большинство крупных корпораций) умудряются не придерживаться даже его. Поэтому для руководителя отдела продаж или директора компании очень важно не только иметь скрипты входящих звонков, но и контролировать их выполнение.

1.2. В случае, если клиент сразу же дозвонился в отдел продаж, или если произошло переключение первого звонка клиента на менеджера по продажам, следует использовать расширенный скрипт первого входящего звонка. Он может состоять из следующих этапов и речевых шаблонов:

1. Приветствие.
2. Знакомство.
3. Уточнение вопроса.
4. Присоединение и выявление потребностей.
5. Приглашение на встречу или презентацию.

Давайте рассмотрим их по порядку – в том варианте, когда клиент сразу же перезвонил менеджеру по продажам:

1. Приветствие: «Добрый день, это «НАЗВАНИЕ КОМПАНИИ», вы дозвонились в «НАЗВАНИЕ отдела» (например, отдел продаж или отдел по работе с клиентами). Рад приветствовать вас!
2. «Знакомство»: «Меня зовут «ИМЯ ФАМИЛИЯ менеджера», я отвечаю за работу с клиентами. Подскажите, как я могу к вам обращаться?». Клиент называет имя. «ИМЯ клиента», рад знакомству с вами – а меня, еще раз, зовут «ИМЯ менеджера». Если клиент называет себя по имени и отчеству, желательно использовать точно такую же форму обращения к нему, и озвучить свое имя и отчество, если же клиент

использует только имя – то и менеджер по продажам должен использовать только имя. Данный модуль с использованием повторения имен обоих собеседников позволяет как менеджеру, так и клиенту запомнить друг друга.

3. «Уточнение вопроса»: «Я рад вашему звонку. Скажите, как я смогу помочь вам?». Клиент уточняет свой вопрос.
4. Присоединение и выявление потребностей: «Вы обратились по адресу – наш отдел отвечает за этот вопрос. «ИМЯ клиента», Для того чтобы дать вам более точную информацию – позвольте уточнить несколько вопросов, буквально пару минут. Вам удобно будет ответить сейчас?»

Далее необходимо:

1. Уточнить базовые потребности клиента по вопросу, который он озвучил. Это могут быть вопросы:
 - 1.1. «Вы для себя выбираете?» (если речь идет о товаре или услуге для индивидуального потребителя». Если менеджер по продажам работает в b2b-отрасли, то вопрос может звучать «Подскажите, вы для своей компании выбираете? Если не секрет, какой профиль деятельности у вас?»
 - 1.2. «Рассматриваете только эту модель/услугу/продукт, или хотите сравнить еще с какими-то вариантами?»
 - 1.3. «Какие главные требования у вас к этой модели/услуге/продукте?»
 - 1.4. «Как быстро вам нужно доставить эту модель/услугу/продукт?»

Список вопросов может состоять из 3-5 вопросов (продумайте, какие вопросы наиболее актуальные именно в вашей ситуации), и должен быть подготовлен заранее (лучше всего, если этот список напишет не сам менеджер по продажам, а РОП). На этом этапе важно понять базовые потребности клиента, которые могут решиться с помощью продукта, который представляет компания. Если менеджер по продажам пропустит такой этап, и начнет сразу же только отвечать на вопросы потенциального клиента (например, о цене), то вероятность назначения встречи с клиентом окажется весьма низкой.

Конечно, клиент может позвонить в интернет-магазин, будучи уже готовым к покупке – и тогда большое количество встречных вопросов его может удивить, и в этом случае компетенции оператора колл-центра с базовыми ответами на вопросы может оказаться вполне достаточно. Однако и здесь мы рекомендуем задавать вопросы (например, о сроке доставки или сравнении с другими моделями», чтобы перевести клиента на этап оплаты. Эта ситуация скорее применима только к специфическим бизнесам (интернет-магазины или заказ товаров/услуг по телефону) – в остальных случаях клиенту и продавцу предстоит пройти через большинство этапов воронки продаж.

2. Пригласить клиента на встречу, для чего можно использовать такие речевые модули:

- «ИМЯ клиента» – большое спасибо за подробную информацию! Я вижу, что мы точно сможем помочь в вашем вопросе – и приглашаю вас к нам в офис/магазин/демо-центр, где смогу и показать вам возможные варианты, и подобрать оптимальный. Вам удобно будет приехать, например, завтра – или выберем другой день?»

В качестве альтернативы можно предложить клиенту провести встречу на его территории (в офисе его компании, к примеру), если продукцию или услуги продавца можно продемонстрировать на выездной презентации (вживую или с помощью электронной презентации). Этот вариант часто используют менеджеры по b2b-продажам – и для этого необходимо будет применить следующий речевой шаблон:

- «ИМЯ клиента» – большое спасибо за подробную информацию! Я вижу, что мы точно сможем помочь в вашем вопросе – и готов приехать к вам в офис, чтобы показать вам возможные варианты, и помочь подобрать оптимальный. Вы же в «НАЗВАНИЕ города» находитесь? Отлично – как у вас расписание, скажем, на завтра после обеда? Подходит? Тогда я записываю адрес – и буду у вас завтра в 15-00, хорошо?»

Если встреча с клиентом невозможна по причине того, что продавец и клиент находятся в разных городах (и у продавца нет никакого физического представительства в местоположении клиента), можно предложить клиенту общение по телефону или в Интернет (в Skype, Viber или с помощью другого мессенджера конференц-связи).

- «ИМЯ клиента» – большое спасибо за подробную информацию! Я вижу, что мы точно сможем помочь в вашем вопросе – и прошу дать мне один день на подготовку оптимального предложения для вас. Предлагаю связаться завтра в Skype, и я смогу провести для вас персональную презентацию по интересующему вас продукту/услуге/модели. Вы используете Skype?»

Если клиент не использует Skype или другие цифровые каналы коммуникации – следует предложить ему созвониться по телефону с использованием следующего речевого шаблона:

- «ИМЯ клиента», понимаю – давайте тогда пообщаемся по телефону. По какому номеру вам удобнее будет общаться – я готов записывать?». Для клиентов из Российской Федерации можно начать называть первые цифры номер («Я готов записывать – восемь девятьсот...») – это повышает вероятность того, что потенциальный клиент начнет автоматически диктовать свой номер.

Если номер клиента известен заранее (ваша компания использует АТС с определением номера или IP-телефонию), то менеджер по продажам может просто переспросить:

- «Если я не ошибаюсь, ваш номер – «НОМЕР телефона клиента»? Вам удобно будет, если я перезвоню завтра в «ТОЧНОЕ время звонка»?

Главная задача менеджера по продажам на этом этапе общения с клиентом – получить от него точные контактные данные, и назначить точное время будущего общения с клиентом.

А теперь – давайте еще раз сделаем вывод, зачем и для чего нам нужны такие скрипты при входящем звонке от потенциального покупателя. Ведь может быть он возьмет и сразу купит? Ах, если бы в бизнесе было все так просто.... На самом же деле у потребителя или заказчика ВСЕГДА есть выбор – и это дает ему возможность обзвонить нескольких поставщиков, чтобы определиться, у кого он будет покупать. Те неумелые или ленивые продавцы, которые просто «отпустят» клиента на все четыре стороны, не проявив никакой инициативы к установлению с ним более прочного контакта, проведению встречи или презентации, рискуют общаться с этим человеком в последний раз – в отличии от своих более «зубастых» конкурентов. На практике очень большое количество менеджеров по продажам, принимающих телефонные звонки, ждут и надеются, что клиент все сделает сам за них, и его не придется убеждать или прилагать особенных усилий – и это очень далеко от суровой действительности, в которой с покупателем нужно и важно работать, выявлять его потребности, презентовать и продавать. Скрипты из первого пункта этой главы помогут вам сделать этот процесс контролируемым, и правильно начинать диалог с клиентом, имея конкретные цели.

2. Скрипты для установления контакта, выявления ЛПР и выявления потребности клиента при исходящем звонке.

Для того чтобы клиенты звонили вам самостоятельно, необходимо либо быть очень известной фирмой, либо постоянно вкладывать в качественную рекламу, рассчитанную на привлечение клиентов. Не всегда у владельцев бизнеса есть достаточно времени, чтобы накопить уважением и узнаваемость на рынке, или достаточно средств, которые можно было бы вложить в активный маркетинг. На помощь собственникам и их продавцам приходят активные продажи – которые начинаются, как правило, с телефонного звонка потенциальному клиенту.

Мы рассмотрим скрипты, которые рассчитаны самые сложные для продавца ситуации – а именно «Холодные звонки». В этих случаях продавец звонит в компанию, в которой неизвестен ни ЛПР (лицо, принимающее решение – например, руководитель отдела маркетинга или начальник отдела закупок, или даже директор), ни его точный номер телефона. Как правило, такие приемы используются в b2b-продажах.

Итак, рассматриваем вариант «Холодный звонок». В этом случае продавец должен:

А. Выявить ЛПР.

В. Совершить «обход блокера» – так называют секретарей или операторов, одной из задач которых является отсекают потенциальных продавцов на пути к своим прямым или косвенным руководителям.

С. Познакомиться с ЛПР и договориться с ним о встрече.

Для того чтобы добиться успеха по данному скрипту, менеджер по продажам должен:

- Знать сферу деятельности или зону ответственности своего потенциального собеседника – например, клиентами вашей компании чаще всего являются HR-директора, или руководители отдела маркетинга. Следовательно, при первом звонке нужно узнать, кто непосредственно отвечает за это направление в компании.
- Быть готовым, что его не переключат сразу же на нужного собеседника, а попросят оставить контакты, или отправить информацию по электронной почте/факсу. Более, чем в 90 процентах таких случаев история не получит никакого продолжения – никто просто не будет читать коммерческие письма, полученные на общий адрес секретаря. Поэтому задача менеджера – любой ценой добиться переключения на ЛПР.
- Ни в коем случае не нужно говорить секретарю или оператору о том, что звонок связан с продажами или звонит менеджер по продажам – вероятность того, что дальше разговор никуда не перейдет, будет даже выше 90 процентов. Эту тему нужно поднимать уже только при общении с ЛПР.
- Владеть несколькими речевыми модулями, которые помогут в реализации запланированного сценария. В этом случае мы предлагаем использовать (на выбор вашей компании) различные варианты речевых шаблонов:

2.1. Менеджер по продажам: «Добрый день, соедините меня пожалуйста с «НАЗВАНИЕ ДОЛЖНОСТИ» – он на месте?»

Если секретарь спросит «По какому вопросу вы звоните?» или «А кто спрашивает?» можно использовать следующие речевые модули:

- Менеджер по продажам: «Это «ИМЯ ФАМИЛИЯ менеджера», мне нужно передать информацию». Если секретарь переспросит, что за вопрос или информация, можно сказать «По вопросу взаимодействия между отделами наших компаний. Переключите, пожалуйста.»
- Менеджер по продажам: «Это «ИМЯ ФАМИЛИЯ менеджера» из «НАЗВАНИЕ компании», меня попросили передать вашему «НАЗВАНИЕ ДОЛЖНОСТИ» адресное приглашение, и нужно уточнить подробности о его графике. Переключите пожалуйста.»

В этой ситуации менеджеру по продажам не уточняет имя и фамилию ЛПР, а сразу пытается организовать переключение на нужного ему представителя фирмы-потенциального клиента.

2.2. Менеджер по продажам:

- «Добрый день, это компания «НАЗВАНИЕ компании». Нам звонили из вашей фирмы по вопросу «НАПРАВЛЕНИЕ деятельности потенциального ЛПР» – но мне не передали фамилию звонившего. Подскажите – кто это мог быть?»

В этой ситуации менеджер может выяснить как фамилию и имя потенциального ЛПР, так и его точное название должности. Если секретарь отвечает на вопрос, следует развивать речевой сценарий таким образом:

- «Отлично – спасибо большое! Давайте я запишу, как точно называется его должность – продиктуете? И как его зовут, еще раз? Записал, спасибо! А как мне с ним поговорить – вы можете переключить, или его нужно набрать на какой-то конкретный номер?»

Если секретарь не дает никакой информации – то можно использовать следующий речевой шаблон:

- «Вот незадача! Меня не было на месте в тот момент, а вопрос «НАПРАВЛЕНИЕ деятельности потенциального ЛПР» именно в сфере моей компетенции. Наверное, нужно с «НАЗВАНИЕ ДОЛЖНОСТИ потенциального ЛПР» пообщаться – подскажите, как его зовут?»

Чем чаще менеджер по продажам будет использовать различную профессиональную терминологию в беседе с секретарем, тем выше его шансы получить контакты нужного ЛПР и обеспечить переключение звонка.

2.3. Менеджер по продажам: «Добрый день, а я в «НАЗВАНИЕ ОТДЕЛА потенциального ЛПР» попал? А переключите на них пожалуйста!»

Если секретарь не хочет переключать, и начинает выяснять подробности, кто звонит и по какому вопросу, менеджер по продажам может ответить:

- «Меня зовут «ИМЯ ФАМИЛИЯ менеджера», и в сферу моей компетенции входит взаимодействие с отделами «НАЗВАНИЕ ОТДЕЛА потенциального ЛПР» таких компаний, как ваша. Переключите на них, пожалуйста!»

Если секретарь продолжает уточнять информацию, менеджер по продажам может ответить:

- «Давайте еще раз повторю – «ИМЯ ФАМИЛИЯ менеджера» из компании «НАЗВАНИЕ компании», мы с вашим отделом «НАЗВАНИЕ ОТДЕЛА» планируем совместный проект. Если у вас не работает внутреннее переключение звонков – можете подсказать их прямой номер, я наберу?»

Конечно же, вам может попасться достаточно профессиональный секретарь, который получил установку от своего руководителя (или выработал ее самостоятельно) – никого не переключать, кроме знакомых компаний или родственников, и ни в коем случае не соединять его с потенциальными продавцами. Для таких случаев также есть несколько речевых шаблонов, которые помогают все же добиться запланированного результата и получить соединение либо прямой номер ЛПР.

Мы рассмотрим следующие ситуации:

1. Секретарь говорит «Нам ничего не нужно».

- Менеджер по продажам: «Именно поэтому я и хочу пообщаться с «НАЗВАНИЕ ДОЛЖНОСТИ», потому что наш вопрос достаточно узкого профиля, и он точно знает, нужно ему или нет. Переключите, пожалуйста!»
- Менеджер по продажам: «Вряд ли бывает такой специалист, который откажется от важного и выгодного предложения, даже не ознакомившись с

ним. Думаю, что ваш «НАЗВАНИЕ ДОЛЖНОСТИ» не такой? Соедините с ним, пожалуйста».

- Менеджер по продажам: «Я понимаю, что мой вопрос может быть не нужен лично вам, но ваш «НАЗВАНИЕ ДОЛЖНОСТИ» наверняка расстроится, если не получит вовремя нужную информацию. Переключите, пожалуйста!»
- Менеджер по продажам: «Я уверен, что ваш «НАЗВАНИЕ ДОЛЖНОСТИ» всегда выбирает самое лучшее – а как ему быть, если он не знает о наших возможностях? Соедините с ним, будьте добры!»
- Менеджер по продажам: «Я иногда сталкиваюсь с таким ответом, но аппетит приходит во время еды. Клиенты, которые не сразу начали общаться, сейчас очень довольны сотрудничеством с нами, и я уверен, что это как раз такой случай. Переключите на «НАЗВАНИЕ ДОЛЖНОСТИ», будьте добры!»

2. Секретарь говорит «Отправьте ваше предложение по электронной почте /факсу/скажите мне – я передам.»

- Менеджер по продажам: «Предложение не сможет само ответить на вопросы вашего «НАЗВАНИЕ ДОЛЖНОСТИ», а я могу. Три минуты разговора тут будут полезнее, чем письмо на десять страниц. Переключите, пожалуйста!»
- Менеджер по продажам: «По моему опыту, большинство руководителей предпочитают сначала сами правильно поставить задачу партнерам, а потом уже проверять предложение. Наверняка, это относится и к вашему «НАЗВАНИЕ ДОЛЖНОСТИ». Переключите на него, пожалуйста!»
- Менеджер по продажам: «Так мне же как раз и нужно поговорить с «НАЗВАНИЕ ДОЛЖНОСТИ», чтобы уточнить детали, а после этого я уже смогу подготовить более точную информацию для него. Соедините, пожалуйста!»
- Менеджер по продажам: «Конечно, я отправлю предложение, когда ваш «НАЗВАНИЕ ДОЛЖНОСТИ» скажет – да, нам это интересно. А иначе, сами знаете, спама в компьютере и без меня хватает. За три минуты разговора мы с ним согласуем все вопросы для предложения – соедините, пожалуйста!»

Итак, давайте представим, что менеджеру по продажам удалось обойти секретаря, и его переключили на необходимого собеседника. Настойчивость и применение эффективных речевых модулей помогло – но, скорее всего, продавец еще не знает точное имя ЛПР. В этой ситуации необходимо использовать следующий скрипт:

1. Знакомство с ЛПР.
2. Краткое описание цели звонка.

3. Вовлечение в диалог.
4. Предложение встречи.
5. Преодоление возражений.
6. Согласование итогов и договоренность о встрече.

Сценарий разговора с ЛПР будет более длительным, чем с секретарем – и, конечно же, более сложным, так как с продавцом будет общаться более профессиональный специалист. Поэтому очень важно найти правильные аргументы для такого человека, чтобы заинтересовать его и побудить к действию (которым, как правило, является встреча). Менеджер по продажам может в данном скрипте использовать следующие речевые модули:

- Знакомство с ЛПР. «Добрый день, меня зовут «ИМЯ ФАМИЛИЯ», компания «НАЗВАНИЕ КОМПАНИИ», и я просил соединить меня с «НАЗВАНИЕ ДОЛЖНОСТИ ЛПР» – надеюсь, я именно к вам попал?»

если собеседник говорит, что переключили неправильно, или говорит, что такой должности у них в компании нет, следует использовать следующий речевой модуль:

- «Да, видимо секретарь ошиблась. Скажите, а кто у вас в компании отвечает за «НАПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЛПР»? Давайте я запишу – как его зовут? Спасибо – а как мне с ним связаться – может быть, вы сможете переключить?»

В результате менеджер по продажам может получить точный контакт (имя, должность и даже прямой номер телефона) необходимого ему ЛПР.

Если собеседник не признает, что это он, а сразу начинает уточнять «А по какому вопросу вы звоните?», можно использовать следующий речевой шаблон.

- «Я хочу обсудить сотрудничество в сфере «НАПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЛПР», именно этот вопрос входит в сферу моей компетенции. Но мне неловко, потому что я не знаю, как вас зовут – подскажите, как мне к вам обращаться?». С высокой вероятностью ЛПР назовет свое имя.
- «Отлично, «ИМЯ ЛПР», а меня, еще раз напомню, зовут «ИМЯ менеджера». Так как вы руководите «НАЗВАНИЕ ОТДЕЛА ЛПР», наверняка у вас есть интерес к «ТУТ НУЖНО УПОМЯНУТЬ ВЫГОДУ ОТ СОТРУДНИЧЕСТВА С МЕНЕДЖЕРОМ» – это так? Именно поэтому я вам и звоню!».

Таким образом, мы уже перешли на второй этап скрипта такого холодного звонка – начали описывать цель своего звонка, и даже частично на третий – начали вовлекать ЛПР в процесс диалога. Но не всегда на том конце телефонного провода вас сразу

спросят о цели звонка – поэтому у менеджера по продажам должны быть готовы и другие речевые шаблоны. Например, такие:

- Менеджер по продажам: «Вот почему я звоню вам, «ИМЯ ЛПР». Вы отвечаете за «НАПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЛПР» (например – за маркетинг), а мы – компания, которая предоставляет «НАЗВАНИЕ ПРОДУКТА ИЛИ УСЛУГИ» как раз для «НАЗВАНИЕ ОТДЕЛА ЛПР» (например, для отделов маркетинга). Какие первые шаги нам нужно сделать, чтобы начать сотрудничество?» При использовании такого шаблона, продавец сразу же умело переводит диалог в плоскость сотрудничества, при этом дает возможность потенциальному покупателю дать ему «подсказку» – в каком направлении далее следует строить эту беседу.
- Менеджер по продажам: «ИМЯ ЛПР», Для того чтобы я сразу начал с самого важного, подскажите, какой интерес вы видите в «сотрудничестве с новыми поставщиками / новых решениях в области интернет-маркетинга / автоматизации процессов маркетинга / и т.д.»? При использовании такого шаблона можно достаточно легко получить от потенциального клиента быструю обратную связь, но нужно хорошо подготовить точную формулировку продукции или сервисов, которые оказывает компания менеджера, которая сразу отображала бы какую-то выгоду для перспективного заказчика.
- Менеджер по продажам: «ИМЯ ЛПР», скажите – ваша компания сейчас использует «сфера применения продукта или услуги, которую предлагает менеджер – например, системы CRM, или топливные брикеты, или корпоративное обучение иностранным языкам»? Отлично – именно поэтому я вам и звоню!». Какой бы ответ не получил менеджер, положительный или отрицательный, он всегда сможет вести разговор дальше, и развивать его в сторону пользы сотрудничества уже на известную покупателю тему при ответе «Да» или в сторону перспектив использования данной продукции или услуг.

Как и в случае со входящим звонком, идеальным итогом первого разговора продавца с ЛПР можно считать назначенную встречу. Однако договориться о ней не всегда будет просто – как правило, у потенциального клиента всегда найдется множество отговорок или возражений, чтобы не встречаться. Для обогащения этого скрипта мы предлагаем использование некоторых эффективных речевых модулей, которые часто используют в своей практике известные бизнес-тренеры по продажам (Дмитрий Ткаченко, Сергей Азимов, и другие):

2. ЛПР говорит «нам это неинтересно».

- Менеджер по продажам: «ИМЯ ЛПР», возможно, что вы и правы. Чтобы это выяснить наверняка, потребуется максимум 15 минут. Какое время вам будет наиболее удобным для встречи – в конце этой недели или в начале следующей?»
- Менеджер по продажам: «ИМЯ ЛПР», две недели назад я звонил в одну из компаний вашей отрасли, и ее директор тоже сперва сказал, что им наша услуга не нужна. Тем не менее, мы все же договорились о встрече, и в результате он увидел явную выгоду для их фирмы, и мы начали работать. Давайте мы встретимся – уверен, что принесет вам пользу! Какое время вам будет наиболее удобным для встречи – в конце этой недели или в начале следующей?»
- Менеджер по продажам: «ИМЯ ЛПР», я часто слышу эту фразу – и понимаю вас, ведь вы много лет на рынке. Больше половины наших клиентов с этого и начинали общение – но ведь без нового не бывает развития, правда? Давайте встретимся, какое время вам будет наиболее удобным – в конце этой недели или в начале следующей?»
- Менеджер по продажам: «ИМЯ ЛПР», было бы странно предполагать, что вы сразу проявите интерес к услугам/продукции, о которых у вас мало информации. После того, как вы узнаете все детали нашего предложения, польза станет очевиднее – а мне для этого потребуется всего 15 минут. Можем встретиться послезавтра или в начале следующей недели – когда вам удобнее?»
- Менеджер по продажам: «ИМЯ ЛПР», скажите – а на каких условиях вас заинтересовало бы сотрудничество с нашей компанией? Давайте обсудим этот вопрос при встрече – когда вам удобнее?»

2. ЛПР говорит «У меня нет времени на встречу» или «Пообщайтесь с моим подчиненным».

- Менеджер по продажам: «ИМЯ ЛПР», понимаю вас – наверняка, вы получаете множество предложений. Я знаю, как много времени нужно потратить на изучение и анализ, поэтому предлагаю вам встречу всего на 15 минут (вместо часа на изучение вороха бумаг), после которой сделаю адресное предложение всего на один лист формата А4. Когда мне лучше подъехать к вам?»
- Менеджер по продажам: «ИМЯ ЛПР» – приятно иметь дело с профессионалом, дорожащим каждой минутой! Я ценю ваше время – и поэтому обещаю с максимальной пользой для вас использовать 15 минут в удобное для вас время. Когда будет лучше подъехать?»
- Менеджер по продажам: «ИМЯ ЛПР» – конечно, я могу рассказать все вашим подчиненным, но некоторые детали нашего предложения сможет оценить

только руководитель. К тому же, мы сможем избежать испорченного телефона, встретившись лично – когда вам удобнее?»

3. ЛПР говорит: «У нас уже есть поставщики!».

- Менеджер по продажам: «ИМЯ ЛПР» – я знаю, что поставщик это тот, кто предлагает самые выгодные условия. Давайте сравним, и вы решите, с кем выгоднее работать!»
- Менеджер по продажам: «ИМЯ ЛПР», проверенный поставщик – это всегда хорошо, согласен. Но ведь иметь возможность выбора – это тоже хорошо, правда? Давайте встретимся, и вы сможете сравнить условия работы и делать более взвешенный выбор – когда вам удобнее?»
- Менеджер по продажам: «ИМЯ ЛПР», так ведь я и не предлагаю вам отказаться от нынешнего поставщика. Но ведь всегда лучше иметь в запасе еще одно предложение – может пригодиться и на случай форс-мажора, и даже просто для сравнения, верно? Давайте встретимся, и вы, как минимум, получите возможность для подстраховки – когда вам удобнее?»
- Менеджер по продажам: «ИМЯ ЛПР, скажите – а вы на сто процентов довольны сотрудничеством с поставщиками этого направления, или как обычно? А что бы вам хотелось улучшить в их работе?» С высокой вероятностью у любого клиента найдутся поводы для какого-либо недовольства или справедливой критики в адрес существующих поставщиков, и менеджер по продажам может выслушать их, а потом сказать: «Спасибо, что вы поделились об этом, «ИМЯ ЛПР»! Предлагаю встретиться, и я расскажу вам, как мы обычно заботимся о том, чтобы наши клиенты не были недовольны в таких ситуациях. Когда вам удобнее?»
- Менеджер по продажам: «ИМЯ ЛПР», так а разве это мешает работе с нами?»

Логическим итогом таких телефонных переговоров должна стать назначенная встреча с клиентом. Подводить достигнутые в ходе разговора договоренности можно с использованием следующего речевого модуля:

- Менеджер по продажам: «ИМЯ ЛПР», спасибо за продуктивное общение! Завтра (послезавтра, в другое назначенное время) я буду у вас в офисе – давайте обменяемся на всякий случай мобильными номерами, готов записывать! Отлично, спасибо – давайте я прямо сейчас наберу вас, чтобы вы записали мой номер.»

Два фактора, которые помогут продавцу все же назначить встречу с ЛПР – уверенность в себе и настойчивость. Использование готовых (и проверенных

многими другими менеджерами по продажам) речевых шаблонов и скриптов продаж помогут как обеспечить более высокую уверенность менеджера в себе, продукте, который он представляет, и компании, в которой работает, так и быть более настойчивым, шаг за шагом управляя началом процессом продажи.

А что же делать, если происходит не холодный, а «теплый звонок» – продавец звонит уже известному ему ЛПР, по известному номеру телефона, и известной обоим темой для беседы? Это может быть звонок по входящему лиду (такая ситуация применима как для b2b, так и для b2c-продаж).

Скорее всего, менеджер по продажам в этой ситуации будет чувствовать себя лучше, так как избавится от необходимости обхода секретаря, и ему легче будет начать вести диалог с клиентом. В процессе этого разговора можно использовать следующие речевые модули:

- Менеджер по продажам: «ИМЯ ЛПР», это «ИМЯ менеджера» из компании «НАЗВАНИЕ компании». Вот почему я вам звоню – вы интересовались «НАЗВАНИЕ услуги/продукта», верно? Давайте я опишу вам подробнее, что мы можем вам предложить – а вы скажете, подходит такой вариант, или нужно что-то другое, хорошо?»
- Менеджер по продажам: «ИМЯ ЛПР», это «ИМЯ менеджера» из «НАЗВАНИЕ компании» – помните, мы с вами уже общались? Я подготовил вам информацию о том, что вас может заинтересовать – уделите мне сейчас 60 секунд?»
- Менеджер по продажам: «ИМЯ ЛПР», это «ИМЯ менеджера» из «НАЗВАНИЕ компании». Я знаю, что вас интересует «НАЗВАНИЕ услуги/продукта» – и хочу рассказать, как мы можем помочь вам сделать оптимальный выбор, и сравнить с другими предложениями. Уделите мне одну минуту?»

Целью такого звонка будет краткая презентация уже теоретически заинтересованному клиенту с целью дальнейшего назначения встречи (либо моментального оформления продажи/оплаты/оформления договора, если это стандартные транзакционные продажи, и клиенту будет достаточно общения по телефону для принятия решения о покупке). Однако, скорее всего, даже в этом случае менеджеру по продажам придется столкнуться с определенными возражениями или отговорками потенциального клиента – и здесь также могут оказаться полезными речевые модули, которые мы приводили выше для холодного звонка. Кроме того, ниже мы приведем дополнительные модули для преодоления различных возражений клиентов, которые возникают уже на этапе встречи, презентации, переговоров, а также дадим нашим читателям рабочую таблицу для составления собственных речевых модулей по работе с возражениями.

3. Речевые модули по работе с возражениями.

Итак, какие наиболее популярные возражения вы и ваши продавцы встречаете в своей работе?

«У вас дорого?», «У нас сейчас нет на это времени!», «Сейчас кризис!»?

Знаете, что часто происходит, когда менеджер по продажам слышит возражение от клиента. Он... сдается. В голове у менеджера в этот момент крутятся мысли «Это не мой клиент», «Ну, не хочет покупать, и не надо», «Для этого дорого – найдем другого, которому будет недорого!». Но на самом деле наличие возражения вовсе не означает, что клиент не хочет или не готов покупать – напротив, он демонстрирует готовность к переговорному процессу, которую продавец просто обязан использовать. И сделать это можно с помощью желания продавать и навыков по работе с возражениями клиентов.

Давайте исследуем различные тактики преодоления возражений на примере самого популярного (по крайней мере, так считают продавцы) возражением – «У вас дорого».

1. Тактика «А если мы увидим?».

В случае, если клиент выражает определенное сомнение в целесообразности покупки вашей продукции или услуг из-за «высокой стоимости», необходимо перефразировать его возражение с использованием следующего речевого модуля:

Клиент говорит – «У вас дорого!».

- Менеджер по продажам: «ИМЯ клиента», а если мы увидим, что покупка наших услуг не только позволит вам получить «описываем первое весомое преимущество – например – качество и надежность», но еще и позволит вам «описываем второе весомое преимущество – например, экономия в будущем на сервисе», вам интересно будет сотрудничать с нами?

Если клиент ответит «нет», значит дело не в первом возражении (Дорого!), а он до сих пор не убедился в ключевых аргументах вашего предложения, и нужно провести работу по усилению этих аргументов. Если же клиент выражает заинтересованность, то нужно развить мысль дальше и обосновывать стоимость вашего предложения качеством его составляющих.

2. Тактика «Плохого не посоветуем».

Клиент говорит: «У вас дорого!»

- Менеджер по продажам: «Конечно же, хорошие товары/услуги стоят дорого – а плохого я бы вам просто не стал советовать! Да и вы бы вряд ли согласились

на дешевое предложение низкого качества – вы же для себя выбираете, верно?».

Такой речевой модуль легко переводит диалог в сторону обсуждения ценности вашего товара/услуги, а не его цены.

3. Тактика «Только цена».

Если клиент использует привычное возражение «У вас дорого!» или «Дайте скидку!», то можно также использовать проверенный речевой модуль:

Менеджер по продажам: «ИМЯ клиента», скажите – а вас интересует только цена, или же важны также «надежность, качество, сроки, гарантия качества, поддержки – используйте тут ваши аргументы»? Потому что если важна только стоимость – то мы можем порекомендовать вам молодую компанию, которую сделали знакомые студенты, и они делают очень недорого. Конечно, про «гарантии, поддержку и надежность» тут уже речь не идет – впрочем, я думаю, и вам такой вариант не очень-то подойдет?»

4. Тактика «Клиенты часто спрашивают».

Клиент говорит – «У вас дорого!».

- Менеджер по продажам: «ИМЯ клиента», знаете, наши клиенты тоже часто спрашивают до покупки – а почему у вас так дорого? Как вы думаете, что я им отвечаю?»

Если клиент начнет сам перечислять те преимущества вашего предложения (например – наверное, потому что у вас большой опыт, или вы надежные), нужно помочь ему развить мысль с использованием дополнительного аргумента: «Конечно, именно это важно для наших клиентов, а кроме того – вот еще что (указать дополнительный аргумент). Именно поэтому клиенты выбирают нас.

Если клиент говорит что не знает, или критикует (наверное, вы делаете большую наценку) – нужно самому перечислить 3-4 ключевых аргумента в пользу высокого качества и компетентности вашего предложения.

5. Тактика «Неприятный разговор».

Клиент говорит «У вас дорого!» или «Дайте скидку!».

- Менеджер по продажам: «ИМЯ клиента» – я понимаю ваше желание сэкономить. Но как профессионал, я уверен, что лучше один раз иметь неприятный (или сложный) разговор о цене, чем потом долго краснеть за качество. Говоря о качестве – вот в чем ценность нашего предложения.....»

- Менеджер по продажам: «ИМЯ клиента», я понимаю, что вы хотели бы сэкономить. Недавно я прочитал знаменитое выражение, что радость от низкой цены длится гораздо короче, чем разочарование от низкого качества – думаю, вы согласитесь с ним? Так вот, говоря о качестве – вот в чем ценность нашего предложения.....»

6. Тактика «Клиенты знают».

Клиент говорит «У вас дорого!»

- Менеджер по продажам: «ИМЯ клиента», как вы думаете – наши действующие клиенты знают, что на рынке можно найти предложения дешевле? Конечно знают – сейчас ведь все мониторят рынок! А как вы думаете, почему при этом они все же покупают у нас?»

7. Тактика присоединения.

Это достаточно популярная методика эффективного преодоления самых разнообразных возражений. Она состоит из следующих этапов:

1. Активное слушание – выслушать клиента целиком, не перебивая.
2. Присоединение – показать клиенту, что его мнение важно для вас, что вы на одной стороне с ним.
3. Вопрос – показать клиенту, что вас действительно интересует его позиция, и вы хотите лучше ее понять.
4. Преодоление, которое также заканчивается вопросом – вы помогаете клиенту справиться с препятствием на пути к вашей сделке, и управляете переговорами далее, задавая клиенту вопрос, который в то же время призван закрепить преодоление возражения.

Во время преодоления возражения особенно важно называть клиента по имени (или имени отчеству, если он предпочитает такой стиль обращения).

Вот как выглядит стандартное преодоление обсуждаемого нами возражения «У вас дорого!»

Менеджер по продажам: «Имя клиента», хорошо понимаю вас – сам всегда тщательно просчитываю все перед покупкой. Как вы думаете, насколько стоимость товара зависит от его качества?

Клиент отвечает, дает какие-то свои предположения.

Менеджер по продажам: «Конечно – обычно самое дешевое то, что сделано плохо, некачественно. Вам же не китайская подделка нужна, а хороший и надежный товар, верно?».

В следующей таблице мы подготовили для вас список наиболее часто встречающихся возражений, которые возникают в переговорах. Вы можете самостоятельно заполнить эту таблицу, наполнив ее собственными специфическими возражениями и методами их преодоления.

Возражение клиента	Речевой модуль присоединения	Вопрос клиенту	Ваше преодоление возражения
У вас дорого!	Я вас понимаю – вопрос цены всегда важен.	Скажите – а что еще, кроме цены, имеет значение в вашем случае для правильного выбора?	
У вас дорого!	Это правда – хороший товар дешево стоить не может.	Разрешите мне уточнить – а остальные характеристики вас устраивают, вопрос только в цене?	
У вас дорого!	Любая цена кажется высокой, если рассматривать ее саму по себе.	А на что вы обращаете внимание в первую очередь, какие качественные характеристики оцениваете?	
У нас сейчас нет денег.	Да, это важный момент.	А если бы необходимая сумма была у вас прямо сейчас – вы оформили бы покупку сегодня?	
У нас сейчас нет денег.	Понимаю – есть решения, которые не всегда легко принять из-за финансового вопроса.	Скажите – а если мы увидим, что наше предложение поможет вам заработать/сэкономить гораздо больше, чем оно стоит, вам будет легче принять решение о покупке?	

Возражение клиента	Речевой модуль присоединения	Вопрос клиенту	Ваше преодоление возражения
У нас сейчас нет денег.	Так бывает – некоторые наши клиенты тоже сперва переживали, стоит ли покупать в условиях ограниченного бюджета.	Знаете, почему они все таки выбрали нас, и сейчас довольны?	
У меня нет времени.	Приятно беседовать с человеком, который дорожит каждой минутой!	Вы разрешите мне за 60 секунд описать три преимущества нашего предложения?	
Сейчас кризис.	Да, это актуальный вопрос.	Скажите – а вы уже закрыли свой бизнес, или еще продолжаете бороться?	
Сейчас кризис.	Понимаю, у многих наболело.	А вы хотите выйти из кризиса быстрее?	
Ваши конкуренты предлагают дешевле.	Да, такое бывает.	А как вы думаете, почему большинство покупает все-таки у нас?	
Ваши конкуренты предлагают дешевле.	Вы не первый, кто мне об этом говорит.	Как вы считаете – наши лояльные клиенты знают, что где-то можно купить дешевле? Конечно – но почему же они продолжают покупать у нас?	
Я слышал о вас плохие отзывы.	Такое бывает – на сто процентов может найтись несколько процентов, которым что-то не понравилось.	А вам важно, чтобы понравилось именно вам? Давайте обсудим, что вас настораживает?	

Возражение клиента	Речевой модуль присоединения	Вопрос клиенту	Ваше преодоление возражения
Я слышал о вас плохие отзывы.	И на Солнце бывают пятна.	Даже о Диснейленде можно найти плохие отзывы, но большинство клиентов довольны. Какие факторы самые важные для вас в нашем предложении?	
Нам пока не нужно.	Некоторые наши клиенты тоже вначале не были уверены, что нужно брать прямо сейчас, но потом не пожалели.	Скажите, а как вы оцениваете потребность в «ключевая характеристика товара»?	
Нам пока не нужно.	Я тоже так часто говорю, когда не уверен в ценности покупки.	Подскажите мне – по каким параметрам моего предложения у вас есть сомнения?	
Я еще подумаю.	Подумать – это хорошо.	А знаете, над чем думают наши клиенты перед тем, как осуществить покупку?	
Я еще подумаю.	Я вас понимаю – тоже не всегда легко решиться на покупку.	Скажите – а что самое страшное может произойти, если вы примете решение о покупке сегодня?	
Мы о вас ничего раньше не слышали.	Значит, мы познакомились вовремя!	Вы же хотите выбрать надежного поставщика, верно? Давайте я расскажу о наших достижениях, вам интересно?	

Возражение клиента	Речевой модуль присоединения	Вопрос клиенту	Ваше преодоление возражения
Мы о вас ничего раньше не слышали.	Такое бывает – невозможно знать все компании в мире.	Хорошо то, что вы выбираете надежного поставщика – давайте я расскажу вам, почему клиенты ценят нас?	

Безусловно, в вашем случае специфических возражений может быть гораздо больше – мы привели в таблице лишь примеры с наиболее часто встречающимися. Рекомендуем вам использовать подобную таблицу в вашем отделе продаж, сделав её доступной для всех менеджеров по продажам, и отработывая преодоление таких возражений буквально каждый день. Это можно делать на утренних операционных собраниях отдела, во время обеденных перерывов, в специально выбранных в течение дня десятиминутках повышения профессионализма. Когда продавцы смогут использовать речевые модули по преодолению часто встречающихся возражений в автоматическом режиме – эффективность их продаж существенно повысится!

Глава 7. Управление отделом продаж.

В этой главе мы поговорим о роли руководителя отдела продаж. Вы узнаете:

1. Как спланировать работу и результаты отдела продаж.
2. Как руководитель отдела может ставить менеджерам по продажам задачи и контролировать их выполнение.
3. Как руководитель может мотивировать своих продавцов добиваться самых высоких результатов.

Итак, у вас уже есть отдел продаж – либо понимание того, каким образом его создать, нанять и обучить продавцов, наполнить клиентскую базу, настроить работу в CRM и сформировать воронку продаж (или различные воронки) для вашего отдела. Осталось самое важное – начать продавать, и этим процессом нужно будет качественно управлять.

И здесь на первое место выходит уже роль руководителя отдела продаж. Именно РОП во многом является тем человеком, от которого зависит успех или неудача ваших продавцов – а отсутствие РОП будет означать, что вы полагаетесь исключительно на везение (ну, и конечно же, еще немного на профессионализм менеджеров по продажам). Однако продажи нуждаются в качественном менеджменте, и в этой главе мы поговорим именно о том, как управлять отделом продаж.

Задачи руководителя отдела продаж.

Что же относится к задачам руководителя отдела продаж? Это четыре ключевые функции менеджмента, которые принципиально важны, когда дело доходит до реального бизнес-процесса продаж.

1. Планирование продаж.
2. Делегирование задач продавцам.
3. Мотивирование продавцов.
4. Контроль работы продавцов.

По своей сути, эти функции отвечают на ключевые вопросы о продажах:

Планирование – КОМУ и ЧТО менеджеры будут продавать?

Делегирование и контроль – КТО будет продавать?

Мотивирование – КАК будет продавать?

Мы рассмотрим каждую функцию управления процессом продаж в отдельности, и дадим рекомендации, каким образом руководителю отдела продаж можно максимально эффективно вести управление своим отделом.

Начнем с планирования.

Как же составить реалистичный план продаж? Возможно, вы удивитесь, но и сейчас во многих бизнесах (и речь идет не только о небольших компаниях) планы продаж составляются:

1. На основании опроса продавцов (кто сколько планирует продать, как правило, речь идет исключительно о выручке от продаж, без прочей детализации).
2. На основании ретроспективных данных (месяц назад продали на такую-то сумму, значит в этом месяце продадим столько же – или вырастем на пару процентов. Аналогичный принцип применяют и к планированию продаж на календарный год, сравнивая с выручкой сопоставимых периодов предыдущего года).
3. С учетом пожеланий владельца компании (например – для выхода на безубыточность фирме нужно ежемесячно продавать на определенную сумму, она и ставится в основу плана продаж).
4. «По личной вере» руководителя – это может быть сам РОП, директор по продажам или непосредственно директор компании. План назначается волевым решением такого руководителя – в большинстве случаев, он будет основан на втором пункте (по результатам сравнения с предыдущими периодами).

Нужно ли говорить, что все эти методы планирования далеки от оптимальных? Ведь ни один из них не учитывает текущую ситуацию на рынке и в компании. Согласитесь, наивно планировать результаты, похожие на выручку прошлого года, когда на рынке появился новый сильный конкурент, произошла серьезная девальвация – или, наоборот, кардинальный рост спроса? Еще наивнее полагаться на мнение самих продавцов, которые либо будут сознательно занижать прогнозы о результатах продаж (чтобы в итоге получить перевыполнение плана, и, как минимум, похвалу), либо будут просто далеки от реальности. В реальности более чем 84 процента современных компаний не могут точно спланировать свой план продаж, и ошибаются более чем на 10 процентов (вдумайтесь только в эти цифры – всего 16

процентов предприятий могут достаточно точно спрогнозировать свою выручку от продаж!).

Как же поступать руководителю в этой ситуации?

Для создания достоверного и реалистичного плана продаж, безусловно, нужно и важно использовать ретроспективный анализ (оценивать результаты предыдущих периодов) – но только вместе со сопоставлением этих данных с текущей ситуацией.

В целом же, для составления плана продаж РОП может использовать следующие переменные и строить отдельные планы:

- По каналам продаж (прямые продажи или продажи через посредников)
- По типу продаж (продажи новым клиентам или продажи по существующим клиентам)
- По регионам и странам
- По месяцам или сезонным периодам
- По группам клиентов (крупные предприятия, мелкий и средний бизнес)
- По видам продукции или товарным категориям
- По продавцам
- По характеру продажи (активные или продажи, основанные на входящих запросах и маркетинговых активностях)

Для каждой из этих переменных РОП может выделить отдельную воронку продаж, и оценить следующие количественные и качественные характеристики воронки:

- Количество потенциальных клиентов в данном канале. Здесь стоит учитывать только тот объем клиентов, с которыми возможна реальная коммуникация менеджеров по продажам в планируемом периоде – иными словами, если на рынке есть 100 000 потенциальных покупателей, а в вашей базе данных их только 20 000, или в ваш магазин в месяц заходит максимум 15 000 человек, то наивно рассчитывать на охват всего рынка.
- Потенциал прироста клиентской базы за отчетный период (здесь наиболее важным фактором будет количество лидов, которые компания получает или генерирует за сравнительный интервал времени – например, за месяц).
- Средняя конверсия в платных клиентов в данном канале. Этот относительный показатель может быть оценен на каждом этапе воронки продаж – но можно использовать и общую конверсию. Для примера – если у вас 10 000

потенциальных покупателей, а в месяц вы заключаете 100 сделок, то конверсия одного месяца будет равна 1 (одному) проценту, конверсия года – 12 (двенадцать) процентов.

- Средний чек в данном канале. Этот показатель необходимо рассчитывать как отношение общей выручки (например – по прямым продажам) на общее количество сделок по данному типу продаж. Допустим, ваши продавцы продали на сумму 2 000 000 (два миллиона) рублей и заключили 400 сделок. Сумма каждой сделки, скорее всего, будет разной, а вот средний чек прямых продаж составит 5 000 (пять тысяч) рублей.
- Среднее количество сделок на одного продавца. Этот показатель важен, когда ваша компания занимается активными исходящими продажами (как правило, это прямые продажи), и выручку от продаж можно существенно увеличить ростом количества продавцов. Умножив средний чек на среднее количество сделок на одного продавца и на общее количество продавцов, вы получите прогноз для плана продаж такого отдела.

Если же ваши продажи строятся преимущественно на входящих запросах (скажем – у вас интернет-магазин), то вы можете посчитать среднее количество посетителей или запросов (лидов), которое получает ваш сайт, и с учетом конверсии потенциальных клиентов в платящих и суммы среднего чека, также получить прогноз для плана продаж.

Конечно же, план продаж нужно составлять не только с учетом финансовых, но и количественных показателей. Он должен быть детализирован до количества ожидаемых сделок (продаж, договоров, оплат) в каждом сегменте или канале, который используется в вашей компании. Если вы занимаетесь и прямыми продажами, и получаете доход из партнерского канала (непрямые продажи), то вам нужно будет составить два различных плана для каждого из этих каналов.

А что же делать, если планы были составлены, но они все же не выполняются? Если фактические продажи по какому-либо сегменту плана будут существенно (например, более чем на 20 процентов) отличаться от запланированных показателей (как в сторону перевыполнения, так и в сторону невыполнения), то это будет говорить о низком качестве планирования. В таком случае руководителю отдела продаж нужно будет сделать анализ причин и принять меры – провести коррекцию плана и коррекцию работы отдела продаж. Очень часто невыполнение плана происходит из-за низкой активности менеджеров по продажам и их недоработок на разных этапах воронки продаж – и руководителю нужно предусмотреть это на этапе планирования, и правильно ставить задачи своим подчиненным, а также контролировать их своевременное и качественное выполнение. И здесь на помощь РОП приходит Битрикс24.CRM.

Делегируем задачи – и контролируем их выполнение.

Мы специально объединили две важные функции менеджмента (делегирование и контроль). Постановка задач подчиненным без контроля их выполнения – процесс, заранее обреченный на провал. Сотрудник легко может

- забыть про задачу,
- напортачить в ходе ее выполнения,
- сорвать сроки,
- или не выполнить задание полностью – а руководитель может узнать об этом постфактум, когда исправить уже ничего нельзя.

Поэтому мы призываем всех руководителей (не только отделов продаж, конечно же – но с учетом специфики этой Книги, к ним обращаемся в первую очередь) – не ставить задачи подчиненным устно. Принцип «в одно ухо влетело – из другого вылетело» действует у многих людей и по сей день.

Конечно, можно прямо при подчиненном записать поставленное задание в блокнотик или деловой еженедельник – но тогда возникает риск, что о сроке контроля данной задаче (либо вообще о ее существовании) можете забыть уже вы сами. И даже если вы настаиваете на том, чтобы менеджер по продажам сделал то же самое (записал задачу) – память может подвести и его, ведь в потоке операционных дел легко упустить что-то, что может показаться не таким значительным, из виду.

А как насчет задач, которые ставятся к выполнению по электронной почте или, к примеру, в Skype? Разочаруем вас – но и тут законы забывчивости и невнимательности действуют в полной мере. В обычном ящике электронной почты у продавца могут быть тысячи писем и различных веток переписки, да и круг общения в мессенджерах (таких, как упомянутый Skype) может оказаться слишком широким, чтобы держать на виду все сообщения и указания.

Идеальный вариант, при котором ваши продавцы смогут в рамках единого интерфейса видеть все задачи от своего руководителя, а он сможет контролировать статус их выполнения – это постановка задач внутри программных решений (например, так называемых *task manager*), в которых работает отдел продаж. Мы с вами уже выяснили, что система CRM (такая, как Битрикс24.CRM) является лучшим другом и помощником продавца, и вы уже знаете, что руководитель отдела продаж может легко и эффективно назначать и контролировать состояние дел непосредственно внутри CRM. На примере решения Битрикс24.CRM, о котором мы говорили в четвертой главе этой Книги, можно увидеть, что у РОП есть сразу две возможности постановки заданий продавцам – он может как поставить задачу,

связанную с конкретным клиентом или сделкой (и она отобразится в CRM), так и поставить какую-то общую задачу своим сотрудникам (как индивидуально, так и всему отделу). Поставить задачу сотруднику внутри Битрикс24 можно всего в «один клик»! РОП достаточно написать, что нужно сделать, когда и кто за это отвечает – а дальше остается лишь проверить результат.

В первом случае (постановка задач в связке с Битрикс24.CRM) менеджер отдела продаж будет видеть, какие дела ему нужно сделать по заданию своего руководителя по отношению к закрепленным за ним компаниям, сделкам или лидам.

Во втором случае (задача, не связанная с конкретной сделкой или контактом) – продавцу будут доступны отдельные задачи в Битрикс24 (даже если в этот момент он не находится внутри CRM), а также продавец будет получать периодические уведомления или напоминания по электронной почте или в мобильном приложении. Как вы думаете, каковы шансы в этом случае у продавца пропустить задачу?

Конечно же, менеджер по продажам все-таки может проигнорировать задание своего руководителя, или отнестись к нему без должного внимания – в этом случае у его задач появляется Счетчик, который будет означать, что сотрудник не уложился в срок, или не оценил задачу, требующую его внимания. Счетчик явно показывает, что в задачах затор, и пора их сдвинуть с мертвой точки – причем это очевидно как самому сотруднику, так и его руководителю.

Давайте вкратце посмотрим, какие же еще возможности предоставляет руководителю отдела продаж система управления заданиями от Битрикс24, помимо непосредственно работы в CRM?

1. У каждой задачи, конечно же, должен быть ответственный исполнитель, и крайний срок исполнения. Концепция Счетчиков из Битрикс24.CRM основана как раз на том, чтобы исполнители видели свои «горящие» задачи (у которых подходит срок исполнения). При этом руководитель отдела продаж также увидит горящий Счетчик – но через сутки, чтобы у менеджера было достаточно времени завершить задачу в срок. Естественно, что РОП задаст вопросы своим продавцам о таких задачах – и шансов «забыть» о них просто не будет.
2. Задачи в Битрикс24 очень удобно комментировать, общаться – и вся такая информация сохраняется, ее видят все участники задачи. Конечно же, руководитель может дать свою оценку выполнения задачи, и это даст обратную связь сотруднику, правильно он сделал свою работу или нет. Это экономит время руководителя, избавляет от необходимости каждый раз вызывать менеджера к себе и объяснять ему, что именно было сделано неправильно.
3. Кстати, по итогам месяца РОП может оценить количество задач, которые были выполнены правильно или нет – и сделать соответствующие выводы о работе

своих подчиненных. И сами менеджеры тоже смогут проанализировать, насколько хорошо они справились со своими заданиями.

4. Задачи можно представить в виде планировщика проектов – диаграммы Ганта. Это классическая ленточная диаграмма, которая наглядно отображает временные рамки задач, причем, именно в той последовательности, в которой они должны проходить на протяжении проекта. Предположим, что менеджерам отдела продаж необходимо подготовиться к участию в специализированной выставке – и РОП может поставить несколько различных заданий, которые будут относиться к такому проекту, в соответствии с параметрами и временными рамками запланированного. На такой диаграмме сразу видно, сколько всего поставлено задач по проекту, сколько из них завершено и сколько находится в работе, какие задачи просрочены, а какие – вообще без срока.
5. В задачах можно создавать чек-листы. Это рекомендуется делать тогда, когда нужно «разбить» задачу на несколько действий (или перечислить, что нужно сделать по задаче, чтобы не забыть). Чек-листы очень удобно использовать, когда задачу нужно выполнять поэтапно, или же в задаче много соисполнителей. Участники задачи могут добавить в чек-лист свои пункты и вычеркнуть выполненные, поставив отметки в чек-листе. По зачеркнутым строчкам чек-листа как руководитель, так и сам сотрудник сразу видит, на какой стадии выполнения находится задача.
6. По выполненным (или невыполненным) задачи можно строить отчеты. Отчеты позволяют оценить эффективность и результативность работы с задачами, узнать, сколько времени каждый сотрудник потратил на отдельное задание или на проект, сколько заданий в работе, сколько завершено, и так далее. Например, отчет по эффективности позволит быстро определить, насколько результативно работает каждый сотрудник или весь отдел продаж. Отчет по ресурсам поможет оценить затраты времени по людям/отделам/проектам, а также затраты времени на задачи.

Конечно же, это далеко не все, что система управления задачами Битрикс24 может предложить руководителю отдела продаж. Однако главным (и самым полезным для продавца), по нашему мнению, является все же тесная интеграция между планировщиком задач и Битрикс24.CRM. Кроме того, руководителю вовсе не обязательно ставить каждую задачу вручную и персонально – их можно и нужно автоматизировать для различных сценариев бизнес-процесса продаж (о чем мы говорили в главах, посвященных CRM и этапам продаж).

Подводя итоги – мы видим, что оптимальным вариантом делегирования задач менеджерам по продажам является работа в специальном программном продукте – системе управления задачами, либо непосредственно в CRM. На примере продукта Битрикс24.CRM, мы видим, как просто и удобно руководителю в таком случае управлять заданиями.

А что насчет контроля? Насколько руководитель отдела продаж должен контролировать своих подчиненных, как делать это эффективно, чтобы не дублировать функции продавцов? Для того чтобы ответить на этот вопрос, необходимо разделить функцию контроля на составляющие:

1. Контроль выполнения текущих задач.
2. Контроль интенсивности количественных и качественных действий продавцов.
3. Контроль текущих результатов продаж.

В первом случае РОП сможет достаточно эффективно и легко выполнять функцию контроля при использовании специального программного обеспечения – пример Битрикс24 мы с вами уже обсудили. Ему не нужно будет переспрашивать у менеджеров отдела, как обстоят дела с выполнением той или иной задачи, не нужно будет судорожно листать свой еженедельник – вся информация о статусах актуальных задач его подчиненным будет наглядной и доступной, прямо перед его глазами на экране монитора или ноутбука. Главное для руководителя – это не только назначать ответственных за определенные процессы, но и ставить верные контрольные сроки проверки задачи, чтобы не сорвать важные дедлайны.

Вторая фаза контроля РОП связана с операционным анализом того, насколько интенсивно и качественно его подчиненные работают со своими клиентами. Для проведения такого анализа необходимо определиться с ключевыми метриками, по которым руководитель отдела продаж будет оценивать количественные итоги работы продавцов. Это могут быть:

1. Рабочее время, проведенное сотрудниками в офисе, на выезде (встречи, командировки, работа на маркетинговых мероприятиях).
2. Количество телефонных звонков, совершенных менеджерами по продажам на протяжении отчетного периода (естественно, обычно их разделяют на входящие и исходящие, и оценивают телефонные звонки определенной длительности – к примеру, дольше 30 секунд).
3. Количество личных встреч и презентаций, проведенных менеджером по продажам с клиентами.
4. Количество подготовленных или отправленных коммерческих предложений.
5. Количество клиентских сессий, обслуженных менеджерами по продажам в цифровых каналах коммуникации (чатах, мессенджерах, или таких продуктах,

как Открытые линии в Битрикс24, которые объединяют вышеперечисленные каналы общения).

6. Количество обработанных лидов (или внесенных в CRM или базу данных контактов потенциальных клиентов).
7. Количество заключенных менеджером договоров или сделок, количество полученных оплат.

Конечно же, это далеко не все метрики, по которым можно оценить интенсивность действий менеджера по продажам – мы привели только наиболее популярные. Однако даже по этим показателям можно сделать простой вывод – руководитель отдела продаж будет просто не в состоянии провести оценку количественной эффективности менеджеров по продажам без единой системы или рабочей среды (workflow), которая фиксировала бы каждое из перечисленных действий или параметров. Да, вы можете заставить ваших менеджеров записывать в блокнот или электронную таблицу свои звонки или фиксировать другие количественные показатели – однако никогда не сможете быть уверены, что информация заполнена корректно и достоверно.

И тут на помощь руководителю отдела продаж или директору компании снова приходит система CRM, где изначально предполагается фиксация каждого важного и значимого действия продавца в работе с клиентами. Более того – на основании зафиксированных действий руководитель сможет сгенерировать автоматические отчеты, как по каждому менеджеру отдела, так и по всему подразделению в целом, что даст ему возможность видеть актуальную и объективную картину. На основании таких данных можно будет делать точные выводы о том, что в отделе работает должным образом, а в каких блоках есть пробелы, требующие заполнения. К примеру – если видно, что менеджеры по продажам звонят меньше и реже, чем было раньше (или чем предполагается по принятым в компании стандартам и нормативам), РОП не должен дожидаться окончания месяца и срыва плана продаж. Его первостепенной задачей будет коррекция действий менеджеров (через личные и общекомандные беседы, постановку новых заданий, связанных с звонками и деловой активностью продавцов).

Аналогично – если РОП увидит, что менеджеры не дорабатывают по работе с входящими лидами (не уделяют им должного внимания, звонят позже, чем требуют стандарты и нормативы отдела, дисквалифицируют лиды без явной причины), то нельзя будет ждать конца месяца, и только потом подводить итоги. Реагировать нужно будет незамедлительно – иначе компания потеряет не только часть потенциальных клиентов, но и заслужит дурную славу на рынке (как фирма, не отвечающая должным образом на запросы перспективных покупателей).

А как же качественные показатели – возможно ли контролировать также такие? С использованием Битрикс24.CRM (а также интеграцией с CRM телефонии, электронной почты и других цифровых каналов коммуникации), руководитель отдела продаж вполне реально может осуществлять и такой контроль. К числу качественных критериев, которые может оценивать РОП, стоит отнести:

1. Конверсию на различных этапах воронки продаж – каждого менеджера индивидуально и всего отдела в целом. Этот относительный показатель достаточно важен, так как характеризует способности продавца управлять бизнес-процессом продаж и проводить клиента по воронке продаж. Если, к примеру, конверсия лидов в сделки (речь не об оплатах, а именно о стадии Сделка в CRM) у продавца будет низкой – это наглядно покажет, что менеджер не умеет использовать интерес клиента к продукции компании должным образом. Если клиенты будут «застревать» на первых этапах воронки продаж, можно будет понять, что продавцу не хватает переговорных навыков или умения закрывать сделки.
2. Соблюдение менеджером этапов продаж. В тех случаях, когда менеджер своим волевым решением переносит сделку на этап переговоров или выставляет счет, не выявив даже первоначальные потребности клиента, РОП должен вмешаться.
3. Соблюдение сроков нахождения сделки на определенных этапах продаж. Такие нормативные сроки устанавливает руководство компании или непосредственно РОП – и если видно, что продавец не влияет на своих заказчиков, и терпеливо ждет, пока они сами начнут действовать, то воздействие необходимо оказывать по отношению к самому продавцу.
4. Качество переговоров и соблюдение стандартов общения с клиентами. Для того чтобы можно было вообще говорить о таком анализе, необходимо взять под контроль каналы коммуникации менеджеров с клиентами – для чего нужна CRM-система. Если менеджеры звонят клиентам по телефону (или получают входящие звонки), то РОП не сможет стоять у них за спиной и слушать каждый диалог. Однако если в вашей компании используется (или будет использоваться) система записи телефонных звонков (с помощью Битрикс24.CRM, к примеру), то у РОП будет возможность выборочного прослушивания отдельных звонков. На основании этого он сможет давать обратную связь и рекомендации своим продавцам о совершенствовании переговорных навыков, отмечать успешные и неудачные кейсы. Точно так же можно проводить выборочный анализ общения менеджеров по продажам с клиентами по электронной почте и в других цифровых каналах коммуникации – в Битрикс24.CRM будут храниться истории переписки с каждым отдельно взятым заказчиком.
5. Соблюдение менеджерами правил предоставления клиентам специальных условий (скидок, рассрочек платежа и т.д.). Это достаточно важный фактор, который нельзя отдавать «на откуп» менеджерам по продажам – иначе они

начнут давать скидки (или возможность купить без предоплаты) налево и направо, с целью заключения максимального количества сделок. В отделе продаж (и компании в целом) должны быть разработаны и утверждены правила, согласно которым клиенты могут получить от менеджеров льготные условия сделки – а РОП должен контролировать, насколько продавцы придерживаются этих правил, и не давать им возможности нарушать их.

На основании анализа количественных и качественных действий менеджеров по продажам и отдела продаж в целом, руководитель отдела сможет оказать правильное и эффективное влияние на работу своего подразделения. Чем больше информации о действиях продавцов будет у РОП, и чем нагляднее будет эта информация, тем прозрачнее и объективнее будет процесс управления отделом продаж. И, конечно же, зная все силы и слабости своих подчиненных в бизнес-процессе продаж, руководитель отдела сможет качественно мотивировать своих подчиненных добиваться более высоких целей. Но для этого руководитель должен также правильно оценивать текущие результаты работы отдела продаж.

К результатам отдела продаж можно отнести следующие показатели:

1. Выручку от продаж (сумму поступлений от продаж на счет или счета компании).
2. Сумму заключенных продавцами сделок (фактический результат продаж) – этот показатель будет отличаться от первого в тех случаях, когда клиенты рассчитываются с вашей компанией не по стопроцентной предоплате, а имеют возможность рассрочки платежа. Поскольку так бывает достаточно часто, то стоит оценивать этот показатель отдельно (и именно его РОП будет видеть в CRM-системе прежде всего).
3. Динамику выполнения индивидуальных и команды планов по продажам – здесь РОП будет видеть, каков процент выполнения плана у каждого отдельно взятого продавца и всего отдела в целом. Для этого, конечно же, в отделе продаж должно существовать такое планирование в принципе.
4. Количество заключенных договоров (или выигранных сделок) и количество полученных оплат от клиентов. Также может рассматриваться объем отгруженной продукции или оказанных услуг (с количественным или временным измерением).
5. Текущая дебиторская задолженность (мы говорили о том, что во многих компаниях клиенты не платят полную сумму при покупке, поэтому этот показатель также важно контролировать), и ее динамика.
6. ARPA (средний чек). Мы уже говорили о данном показателе, когда обсуждали планирование продаж. При снижении среднего чека, РОП должен проанализировать причины такого результата – возможно, речь идет об

увеличении скидок или росте продаж наиболее недорогой продукции, что не всегда выгодно компании.

7. LTV (Lifetime-value, или пожизненная ценность клиента). Этот показатель показывает совокупный доход, который приносят отдельные клиенты за всю историю взаимодействия с ними. Рост такого показателя будет говорить о стабильности покупок постоянных клиентов вашей компании, снижение – об обратном процессе, что регулярные заказчики перестают покупать, и на это нужно реагировать.
8. Объем Upsell (продажи дополнительных услуг или товаров) – важен в том случае, когда у вашего предприятия есть какой-то флагманский продукт (или несколько основных товаров), и отдельная группа дополнительных товаров, которые могут быть предложены покупателю после покупки основной продукции. К примеру, на автозаправках вам продают топливо для автомобиля, однако вы также можете купить жидкость омывателя или чашку кофе (в ожидании заправки бака). Продажа дополнительных продуктов, как правило, приносит не очень большую выручку (например, до 10-15 процентов валовой выручки от продаж), однако имеет очень высокую маржинальность, и может повысить прибыль от продаж.

Конечно же, в зависимости от вашего бизнеса и его специфики, таких показателей может быть гораздо больше. Кроме того, их также требуется детализировать (по каналам и типам продаж, географическим регионам и товарным категориям, продажам новым или регулярным клиентам, и так далее). В зависимости от того, совпадают ли текущие показатели продаж с плановыми или нормативными, руководитель отдела продаж может либо быть спокоен (если совпадают или опережают), или должен будет активнее работать со своим отделом, чтобы быть по-настоящему управляющим процессом продаж. Держать руку на пульсе событий – ключевая ответственность руководителя отдела продаж.

Мотивирование персонала.

Системе мотивации отдела продаж посвящена отдельная, девятая глава этой Книги. Поэтому мы не будем раньше времени открывать вам все тайны (в конце концов, ничто не мешает вам сейчас самостоятельно перейти к чтению девятой главы) – а обсудим лишь те моменты, которые касаются роли РОП в мотивировании отдела продаж.

Должен ли руководитель быть лидером? Какой стиль управления ему стоит выбрать – авторитарный или демократический? Насколько часто РОП должен хвалить своих подчиненных, и как часто – ругать?

Универсальных ответов на эти вопросы нет. Одно достоверно точно – именно руководитель отдела продаж несет основную ответственность за высокую мотивацию своих подчиненных в достижении командных и индивидуальных целях. Для того чтобы это было возможным, РОП должен использовать следующие инструменты:

1. Систему планирования и целеполагания. Задача РОП – поставить точные и понятные сотрудникам отдела продаж цели и задачи, и постоянно (еженедельно и даже ежедневно) следить за их достижениями. Если сотрудники отдела продаж не знают свои индивидуальные планы продаж или другие нормативные показатели (количественные или качественные) – то задачей РОП является своевременно предоставить им такую информацию, объяснить и убедить продавцов в реалистичности и необходимости выполнения таких планов.

2. Утвержденную в компании систему мотивации персонала. В идеале участие РОП в разработке такой системы, но даже если ему придется иметь дело с уже согласованной моделью вознаграждения и поощрения продавцов, ему нужно следить за ее неукоснительным выполнением. В этом смысле руководитель отдела продаж является своего рода гарантом перед своими продавцами, что компания выполнит свои обязательства (как материальные, так и нематериальные) перед ними при достижении определенных показателей продаж. РОП должен быть посредником между продавцами и руководством компании, и контролировать своевременное и объективное начисление всех финансовых вознаграждений, и реализацию нематериальных (публикацию рейтингов, вручение дипломов, и так далее). Если что-то вдруг пошло не так (несвоевременные выплаты, неотмеченные вовремя и должным образом успешные продавцы), именно РОП должен первым стараться повлиять на ситуацию. В глазах своих менеджеров по продажам, РОП является тем человеком, который не только ставит цели (порой – очень вызывающие), но и следит за тем, чтобы достижение этих целей сопровождалось должным вознаграждением и поощрением.

3. Систему регулярной обратной связи и повышения квалификации продавцов. Миссия РОП – обучать, подсказывать, направлять продавцов, с помощью обратной связи об их количественных и качественных действиях. Наихудшая ситуация, которая может быть в отделе продаж – когда РОП не влияет на своих продавцов, не помогает им совершенствовать навыки продаж, не исправляет их ошибки. Но у вас же не так?

4. Регулярные собрания коллектива – еженедельные или даже ежедневные планерки на 30-60 минут, в течение которых РОП и обсуждает с отделом актуальный статус достижения отделом поставленных целей и планов, корректирует действия своих

продавцов и намечает новые задания, которые помогут отделу добиться целей, а также дает необходимую обратную связь для повышения квалификации продавцов и совершенствования ими тактик продаж и переговорных навыков.

Подводя итоги главы об управлении отделом продаж, нужно сделать следующие выводы:

1. Наиболее эффективное управление отделом продаж происходит тогда, когда в компании есть четкий набор метрик, по которым будет оцениваться эффективность отдела продаж.
2. По этим метрикам нужно отслеживать работу отдела не только по итогам месяца, но и (там, где это возможно), еженедельно или ежедневно.
3. Лучшим помощником как руководителя отдела продаж, так и менеджера для такой отчетности становится CRM. Битрикс24.CRM даст возможность и видеть актуальную и достоверную информацию о том, что происходит в отделе продаж, и качественно управлять отделом или индивидуальной работой продавцов на базе такой информации.

Глава 8. Финансовая дисциплина отдела продаж.

В этой главе мы с вами поговорим о том:

1. Как сделать так, чтобы клиенты платили вовремя.
2. Как контролировать скидки и бонусы, которые менеджеры предоставляют клиентам.
3. Как организовать качественную работу с документами, которые сопровождают сделки в вашей компании.

В целом эта глава о том, как поддерживать финансовую дисциплину в отделе продаж. Для начала давайте определимся с термином – что же такое «финансовая дисциплина»? Это строгое соблюдение правил установленных правил приема и оформления оплат от клиентов, согласования условий финансового сотрудничества с клиентами.

Почему это важно? Ваше предприятие может производить прекрасную продукцию или оказывать замечательные и полезные услуги, которые будут востребованными на рынке. От покупателей не будет отбоя – и на бумаге, в отчетах и в документах объем продаж в вашей фирме будет большим и привлекательным. Но при этом на расчетном счете или в кассе предприятия может оказаться пусто. Как же так?

Поскольку вы читаете Книгу об отделе продаж, то абсолютно понятно, что речь пойдет не о каких-то незапланированных затратах, которые привели к такому состоянию. Нет, предприятие может также терять деньги в результате действий своих продавцов. Рассмотрим причины, которые приводят к этому:

1. Отсутствие контроля над дебиторской задолженностью клиентов.
2. Предоставление несогласованных скидок или специальных условий поставок на усмотрение продавцов.
3. Неправильное, некачественное или несвоевременное документальное оформление сделок.

Работа с дебиторской задолженностью.

Ни для кого не секрет, что конкуренция на большинстве современных рынков только возрастает. В результате далеко не все продукты покупатели готовы покупать по стопроцентной предоплате – и даже в розничных сетях или торговых центрах сегодня можно достаточно просто оформить покупку в кредит или в рассрочку. Мы

не будем исследовать механизмы работы финансовых и кредитных организаций, и остановимся только на ситуациях, в которых покупатель получает отсрочку платежа (или возможность внести только частичную предоплату, с погашением остальной части стоимости товара в течение определенного времени). Поразительно – но огромное количество современных предприятий (вне зависимости от рынка, на котором они работают) сегодня не умеют должным образом контролировать ситуацию с дебиторской задолженностью (долгами своих клиентов за уже отгруженную продукцию или оказанные услуги). Кассовый разрыв (недостаток финансовых средств у предприятия, когда оплаты от клиентов не приходят своевременно) часто происходит не только из-за неумения финансового департамента качественно планировать бюджет, а именно на уровне отдела продаж.

Для того чтобы продавцы должным образом контролировали финансовую дисциплину в своем отделе, необходимо придерживаться строгого правила – сделка состоялась тогда, когда поставщик или продавец получил полный расчет от клиента. На практике же менеджеры по продажам считают свое дело сделанным в тот момент, когда покупатель подтвердил свое намерение купить, и (если условия компании позволяют ему это сделать), внес первоначальный платеж за свою покупку. Все, что происходит с дальнейшими платежами, продавцы могут отслеживать не настолько внимательно или не проявлять достаточную настойчивость в работе с такими клиентами. Для того чтобы этого избежать, рекомендуется придерживаться следующих правил:

1. Сотрудники отдела продаж должны быть в обязательном порядке проинформированы (под роспись) об условиях предоставления клиентам отсрочек или рассрочки платежа.
2. Отсрочка платежа или рассрочка может быть предоставлена клиенту только при наличии подписанного Договора (либо приложения к Договору), в котором строго указаны условия погашения задолженности и ответственность покупателя, если данные условия будут нарушены с его стороны. Такой ответственностью могут быть различные штрафы, пеня за просрочку. На практике большинству предприятий не приходится сталкиваться с необходимостью использования таких санкций по отношению к клиентам – однако есть достаточное количество судебных прецедентов (когда долги приходится возвращать через суд). И если менеджер отдела продаж не позаботился об информировании клиента о таких условиях, то отношения с клиентом могут быть испорчены навсегда. А в целом же, именно наличие четко прописанных обязательств обеих сторон друг перед другом делает любой Договор не формальностью, а важным документом.
3. Ответственность за своевременное согласование и подписание документов, которые регламентируют предоставление клиентам условий отсрочки или

рассрочки платежа, несут именно сотрудники отдела продаж (поскольку документальное оформление является неотъемлемой частью многих сделок). На практике некоторые продавцы предпочитают «перебросить» такую ответственность на юридический отдел, бухгалтеров или других сотрудников – РОП должен следить за тем, чтобы его менеджеры понимали и соблюдали свою ответственность.

4. Планы продаж компании должны включать в себя отдельные финансовые планы по погашению дебиторской задолженности (в соответствии с согласованными Договорами условиями), эти планы должны контролироваться со стороны менеджеров отделов продаж, сопровождающих работу с данными клиентами, а также со стороны руководителя отдела. И, конечно же, РОП и его подчиненные должны проводить регулярную работу с клиентами, за которыми числится дебиторская задолженность, чтобы эти планы выполнялись. Речь, конечно же не идет о работе «вышибалами» – менеджер отдела продаж должен своевременно уточнять у таких клиентов планы по оплатам, проверять, нет ли с выполнением этих планов каких-либо проблем со стороны клиентов, а при наличии таких проблем – оперативно информировать руководителя отдела продаж. РОП, в свою очередь, должен взаимодействовать с теми структурными подразделениями компании, которые отвечают за финансы, и предоставлять им актуальную и корректную информацию о статусе просроченной дебиторской задолженности.
5. Менеджеры отдела продаж должны владеть информацией об оплатах, которыми клиенты погашают дебиторскую задолженность – либо отсутствию таковых оплат. Это можно реализовать непосредственно в CRM. В Битрикс24.CRM есть возможность интеграции данных о выставленных счетах с популярной системой 1С, и выгрузка в CRM информации о всех оплатах, которые поступили по таким счетам), что будет наиболее удобным вариантом – но можно также и обеспечить регулярный доступ к реестру должников или данных об оплатах клиентов руководителю отдела продаж и менеджерам. РОП может также предоставлять своим сотрудникам задачи, связанные с необходимостью уточнить статус погашения задолженности – и такие задания будут отображаться непосредственно в Битрикс24.CRM. Продавцы будут наглядно видеть, с какими клиентами и в какие сроки им необходимо связаться.
6. В случае возникновения серьезных рисков того, что задолженность не будет погашена клиентом (частично или полностью), РОП должен лично подключаться к работе с таким клиентом, и (в зависимости о наличии у него таких полномочий) либо самостоятельно инициировать взыскание долга в судебном порядке, либо согласовывать данный вопрос с юридическими или финансовыми службами компании, либо находить (совместно с клиентом и ответственными за финансы подразделениями собственной фирмы) варианты реструктуризации долга или изменений условий выплаты.

7. По итогам отчетного периода (месяца, квартала, года) необходимо обязательно обсудить в отделе продаж ситуацию, связанную со сложными случаями по погашению дебиторской задолженности конкретными клиентами, и принять меры не только по решению таких ситуаций, но и по предотвращению подобных случаев в будущем.

Помните, что сама по себе дебиторская задолженность не является каким-то негативным фактором – если ваша компания точно спланировала свою финансовую деятельность, и понимает, как и из каких источников будет покрывать недостающие оборотные средства. Проблемой является просроченная дебиторская задолженность – и с этой проблемой должны бороться, в первую очередь, именно продавцы.

Работа со скидками и специальными условиями.

И снова вернемся к конкуренции. Она зачастую приводит к тому, что компании продают похожую или однотипную продукцию, оказывает достаточно схожие услуги. Если ваш бизнес не является монопольным или полностью уникальным, то вам придется бороться за кошельки и выбор клиентов с другими похожими поставщиками. Одним из инструментов в такой борьбе являются специальные финансовые условия продаж – или, говоря проще, скидки и бонусы. Со скидками все понятно – это уменьшение стоимости продукта или сервиса на определенную величину (как правило – в процентном отношении, например – на 10 процентов), которое происходит либо в результате переговоров между отдельным клиентом и продавцом, или в результате решения руководства компании (тотальные распродажи с фиксированной скидкой, как пример). Скидка может быть предоставлена как на текущую покупку, так и на последующие (в виде программы лояльности или персонализированного предложения).

Бонус же вовсе не обязательно будет предоставлен в денежном эквиваленте (хотя это может быть определенная сумма, которую покупатель получает в виртуальном или реальном воплощении, для осуществления будущих покупок). Часто бонусами являются дополнительные, условно бесплатные или полностью бесплатные товары или услуги, а также повышение качества-количества-прочих параметров приобретенного продукта без повышения цены.

Например, вы забронировали в гостинице стандартный номер – а в качестве бонуса получили без доплаты номер «люкс», либо купили автомобиль в базовой комплектации, а бонусом для вас стало улучшение начинки машины, за которое в обычных условиях пришлось бы доплатить. В некоторых случаях менеджер по продажам не имеет никакого влияния на скидки или бонусы, которые может получить клиент (как правило, тогда это регламентируется отделом маркетинга). В других ситуациях решением руководителя компании или правилами продаж

продавцы получают возможность принятия личного решения о том, получит потенциальный покупатель дисконт (скидку), или нет. Так делают тогда, когда продажи носят консультационный характер, или же у фирмы множество регулярных продаж (и нужны дополнительные инструменты для мотивации клиентов). А иногда руководство предприятия просто ориентируется на поведение конкурентов (они дают скидки до 20 процентов – и мы тоже будем, чтобы не потерять заказчиков!).

В чем же должна проявляться финансовая дисциплина менеджера по продажам, имеющего в своем арсенале возможность предоставлять клиентам скидки или бонусы?

1. Отдел продаж должен быть своевременно и в полном объеме проинформирован о правилах предоставления и размерах скидок, специальных условий или бонусов для различных групп клиентов. Если размер скидки при наступлении определенного условия (например – клиент совершает первую покупку на определенную высокую сумму) может варьироваться (допустим, составлять от 5 до 10 процентов, на усмотрение менеджера или руководителя отдела продаж), то сотрудники отдела продаж должны иметь постоянный доступ к шкале таких скидок или бонусов, чтобы иметь возможность проверить информацию. Данные правила должны быть разработаны, утверждены и подписаны руководством компании.
2. В случае, если информация о системе скидок или бонусов является открытой и публичной для клиентов (включая условия предоставления скидок), менеджеры отдела продаж должны уметь ответить на любые вопросы потенциальных клиентов в личном общении о данной системе.
3. В случае проведения по инициативе отдела маркетинга, руководства компании или любых других уполномоченных подразделений, специальных акций с предоставлением клиентам скидок или бонусов, менеджеры отдела продаж должны обладать всей информацией об условиях таких акций и использовать их для стимулирования роста продаж.
4. В случае инициативы отдела продаж или РОП о проведении подобных акций, необходимо в обязательном порядке согласовать их с руководством компании, и ни в коем случае не озвучивать клиентам возможные специальные условия до того, как такая акция будет официально утверждена внутри компании ее руководством или специально уполномоченными подразделениями.
5. Менеджер по продажам ни при каких обстоятельствах не имеет права предоставлять клиентам скидку или бонусы выше, чем максимальный размер или объем утвержденных в компании специальных условий для клиентов. В случае важной или особенно крупной сделки, для завершения которой необходимо предоставить клиенту специальные условия, отличающиеся от согласованных

внутри компании, менеджер по продажам должен согласовать у руководителя отдела продаж такую возможность, и не давать клиенту никаких обещаний до согласования вопроса. РОП, в свою очередь, должен либо иметь полномочия на предоставление в отдельных нестандартных ситуациях (крупных стратегических сделок или особенно важных для компании клиентов) таких спецусловий, либо же обязан согласовать этот вопрос со своим руководством.

6. Менеджеры по продажам никогда не должны озвучивать потенциальным или действующим клиентам максимальный размер скидок, которые предоставляет компания, если это не является публичной и общедоступной информацией.
7. Менеджеры по продажам, которые имеют полномочия самостоятельно определять размер скидки для клиента, обязаны начинать переговоры с клиентами о возможности предоставления скидки (или бонуса) с минимально возможного варианта, не озвучивая сразу же более высокие дисконты.
8. Все специальные условия, которые клиент получают от менеджера по продажам (в результате переговоров или проведения маркетинговых акций) должны быть отображены в CRM в карточке сделки.

Почему соблюдение этих правил так важно? Все очень просто – многие предприятия имеют рентабельность (относительный показатель прибыли) на уровне до 15-20 процентов в стоимости товара или услуги. Предоставление менеджером скидки клиенту (даже если он имеет на это право, согласно политике продаж компании) в размере 10 процентов может уменьшить прибыль компании от данной сделки вдвое. Если ваш бизнес позволяет продавать вообще без скидок – воспользуйтесь такой возможностью, если же продажи невозможны без скидки или бонуса – постарайтесь минимизировать влияние менеджеров отдела продаж на увеличение клиенту скидки (на собственное усмотрение менеджера).

Работа с документами.

Большинство менеджеров по продажам любит работу с людьми. Им нравится вести переговоры, убеждать, поощрять клиентов к покупке. А вот контролировать вместе с этим оформление всех необходимых для сделок документы – не очень любят. Какие же сложности могут возникнуть, если менеджеры не проконтролируют оформление всех необходимых для сделки документов?

1. В результате недопониманий во время переговоров, менеджеры могут пообещать клиенту не совсем то, что способна выполнить ваша компания (речь идет о конфигурации поставки, сроках, условиях обслуживания или включенных в стоимость услуг и сервисов). Если в результате таких переговоров клиент впечатлится обещаниями менеджера, и проведет оплату, без подписания

подробного и детального Договора, в котором будут включены все ваши обязательства, как продавца, то... В лучшем случае, клиент просто потребует вернуть деньги обратно – в худшей же ситуации вы окажетесь втянуты в юридический процесс (если нанесете клиенту какой-либо ущерб, не выполнив его ожидания), и испортите репутацию вашей компании.

2. Если менеджер допустит ошибки в документах, которые сопровождают оплату (случайно или намеренно), то деньги могут попасть не на ваш счет или в кассу, а уйти по неправильным реквизитам, либо же вообще попасть на личную карточку менеджера (да-да, и такое порой бывает).
3. Продавцы считают своим первостепенным долгом получить от клиента оплату. Но если эта оплата не будет оформлена по всем правилам бухгалтерского учета (выпиской кассовых чеков или оформлением счетов и договоров), то налоговые службы могут прийти или к вам, или к вашему клиенту с вопросами.
4. О проблемах с просроченной дебиторской задолженностью мы уже говорили ранее.

Для того чтобы не допускать проблем в результате неоформленных (или оформленных не соответствующим образом) документов, в вашем отделе продаж нужно придерживаться строгих правил оформления сделок.

1. Каждая заключенная с клиентами сделка должна подтверждаться либо необходимыми юридическими документами (в случае работы с юрлицами – счетами на оплату, договорами, актами выполненных работ или оказанных услуг), либо сопровождаться кассовыми чеками или прочими официальными документами, подтверждающими оплату от физических лиц. Продавец обязан контролировать подписание и оформление таких документов. Информация о всех документах, которыми должны сопровождаться сделки, должна быть известна всем сотрудникам отдела продаж.
2. Информация о всех оплатах со стороны клиентов должна проверяться и подтверждаться соответствующими финансовыми подразделениями вашей компании (бухгалтерией, финансовой службой). Устное или письменное уведомление со стороны сотрудников отдела продаж о состоявшейся оплате не является основанием для отгрузки товара или оказания услуг.
3. В случае, если условия сделки предполагают возможность рассрочки или отсрочки платежа, то менеджер отдела продаж должен проконтролировать заключением с клиентом договора с подробными условиями по оплате и обязательствами со стороны клиента.

Глава 9. Материальная и нематериальная мотивация в отделе продаж.

В завершающей главе этой Книги мы говорим о мотивации сотрудников отдела продаж. Здесь вы узнаете:

1. Как сделать так, чтобы у ваших продавцов «горели глаза» и они стремились продавать все больше и больше.
2. Какие критерии оценки эффективности можно использовать для сотрудников отдела продаж.
3. Какие награды, премии и дипломы позволят вашим менеджерам чувствовать себя оцененными по достоинству.

Все без исключения методы управления отделом продаж и рабочие инструменты продавцов не будут работать в полную силу, если вы не обеспечите своим продавцам необходимый уровень мотивации – или будут, но недолго.

Нужно ли убеждать вас в этом, уважаемые читатели? Наверняка вы согласитесь с нами, что хорошо мотивированные продавцы – это во многом залог успеха вашей компании. Но как разобраться – действительно ли они хорошо мотивированы?

Самый простой способ – сравнить зарплаты ваших менеджеров по продажам со средними зарплатами на рынке, и на основании этого сделать какой-то вывод. И это будет одно из самых неверных действий, которое только можно было сделать – сразу по нескольким причинам.

Во-первых, система вознаграждения сотрудников отдела продаж должна быть построена, конечно же, не на высоких уровнях должностных окладов, а на возможности продавцов заработать настолько много, насколько позволяет ему рыночная ситуация и специфика бизнеса вашей компании. Другими словами – если продавая много, менеджер по продажам получает практически столько же, сколько его коллега, уступающий в объеме продаж, то высокий объем выручки первого не будет таким долго.

Во-вторых – даже если вы нашли способ поощрять материальными премиями, бонусами или процентами от продаж наиболее результативных продавцов, это вовсе не означает, что данная ситуация будет по-настоящему мотивировать сотрудников отдела продаж каждый месяц добиваться все больших и больших результатов. Вы, как работодатель или руководитель отдела продаж, очень скоро столкнетесь с ситуациями, в которых продавцы начнут «откладывать продажи» с неудачного месяца на следующий, чтобы заработать побольше позже.

В-третьих – помимо материальной мотивации, существует также мотивация нематериальная. Более того – собственно финансовое вознаграждение, несмотря на то, что у нас принято называть его системой мотивации, как раз и не является мотивационным фактором. Знаменитая теорема двухфакторной мотивации Фредерика Герцберга, которая была разработана еще в конце 50-х годов прошлого столетия, утверждает, что величина заработной платы является в большей степени «гигиеническим фактором» – и влияет на лояльность сотрудника к компании, удерживает его на работе. Однако такие вот «гигиенические мотивационные факторы» никоим образом не заставляют сотрудника использовать весь свой потенциал, отдаваться работе целиком и полностью, чтобы добиться максимального результата – за это у Герцберга отвечают другие мотиваторы – такие, как достижения, признание заслуг, возможность профессионального и карьерного роста. Запомните, мы позже более подробно раскроем эту тему.

Так почему же тогда подавляющее большинство современных отделов продаж построено на простой до банальности системе вознаграждения продавцов (которую традиционно называют системой мотивации) – оклад плюс проценты от выручки/продаж, и не предусматривают никаких других дополнительных инструментов влияния на сотрудников? Чтобы ответить на этот вопрос, мы хотим представить вам принципиально отличающуюся от ортодоксального представления модель достойного вознаграждения ваших менеджеров по продажам. Уверены, это поможет вам создать, перестроить или настроить ваш отдел продаж наилучшим образом.

Система стимулирование и мотивации персонала.

В случае с системой стимулирования и мотивации персонала речь идет о разделении привычной модели вознаграждения (в нашем случае речь пойдет о сотрудниках отдела продаж) на две важные и неотъемлемые составляющие. Первая – стимулирование, внешние факторы, влияющие на работу продавца. Сюда относятся:

1. Фиксированный оклад.
2. Утвержденные в компании бонусы или проценты от продаж. Обычно такая переменная составляющая личного дохода продавца выплачивается регулярно, и напрямую связана с объемом персональных продаж. Однако есть и другие возможности использования бонусной переменной, о которых мы поговорим чуть позже в этой главе.
3. Дополнительные премии (например, ежеквартальные, или выплачиваемые с другой периодичностью).

4. Индивидуальные или командные коэффициенты, которые могут как повышать, так и понижать постоянную или переменную часть вознаграждения продавца или всего отдела продаж, и зависят не от общего результата продаж (выручка), а от других переменных факторов (например, выполнение отделом продаж плана на месяц, либо выполнение продавцов нормативов результативных действий – количества звонков или переговоров за отчетный период).
5. Штрафы (такой элемент также порой присутствует в современных моделях управления отделами продаж).
6. Официальные (положенные законодательно) и дополнительные (могут быть оформлены в виде нематериальной премии) отпускные и выходные дни.

Вторая принципиальная составляющая этой системы – рычаги влияния непосредственно на мотивацию сотрудников. В большинстве своем эти факторы будут нематериальными, однако не всегда. Мы приведем примеры некоторых внутренних факторов из данной системы:

1. Публичные вознаграждения за высокие результаты работы. Это могут быть и материальные премии, однако наиболее успешные и эффективные инструменты для признания продавцов – это всевозможные рейтинги, дипломы, Доски почета, вручаемые в широком кругу (желательно – высшим руководством). Если компания ведет свой корпоративный портал или какой-то другой вид медиа для сотрудников (закрытая группа в социальных сетях, печатный дайджест, и т.д.), то публикации о высоких результатах лучших продавцов являются прекрасной возможностью для реализации такого фактора признания.
2. Возможность карьерного или профессионального роста. Как правило, продавцам в этом смысле приходится достаточно непросто – если такой человек хорошо продает, то компания всеми силами хочет, чтобы он остался именно на этом месте, поскольку там он приносит компании желаемый результат. Тем не менее, менеджеры по продажам очень ценят перспективы профессионального роста своей квалификации – за счет различных тренингов, обучающих программ, посещения специализированных деловых мероприятий за счет компании.
3. Регулярное обучение внутри компании. Отчасти этот фактор повторяет предыдущий, однако все же немного отличается – речь здесь может идти не только об обучении навыкам продаж, но и других полезных навыках (например, изучение иностранных языков). Если же на предприятии имеется свой центр обучения профессиональным навыкам (например – умению вести сложные переговоры, преодолевать возражения и манипулятивные тактики в работе с клиентами), то мотивация продавцов добиваться новых высоких результатов будет расти.

4. Корпоративные мероприятия (традиционные «новогодние» корпоративы и праздники в честь Дня Рождения компании, совместное празднование внутри отдела продаж Дней Рождений и прочих важных событий из жизни его сотрудников). Иногда такие общекомандные мероприятия требуют достаточно больших бюджетов (и могут быть недоступными для небольших компаний), поэтому рекомендуем сосредоточить усилия именно на сплоченности команды отдела продаж.
5. Улучшение рабочих условий сотрудника. Это может быть и покупка новой, более комфортной офисной мебели или современной офисной техники, выделение отдельного кабинета (не удивляйтесь – мы знаем примеры, когда наиболее успешным продавцам предоставляли не только индивидуальный кабинет, но еще и табличку «Директор по продажам» на двери) или даже временного служебного автомобиля.

Самое важное – это чтобы подобные поощрения не включались «автоматически» для каждого сотрудника, вне зависимости от его текущих результатов. Они должны быть именно поощрениями, мотиваторами, и быть доступными только лучшим из лучших – как по индивидуальным, так и по командным результатам. Если, к примеру, ваш отдел продаж существенно перевыполнил плановые показатели по выручке (и обеспечил вашему предприятию рост прибыли), то поощрение в виде туристической экскурсии для всех сотрудников отдела будет очень хорошим мотиватором.

Но как же определить, заслуживает ли менеджер по продажам, его руководитель, или весь отдел продаж поощрения, повышения мотивации, дополнительных премий? Ошибка, которую порой допускают владельцы бизнеса (либо их управляющие) – индивидуальные вознаграждения, основанные не на утвержденной в компании системе, а на личных симпатиях или представлении о том, кто заслужил награды или премии. Такие действия руководства компании не только не будут мотивировать персонал – напротив, будут нести серьезные негативные последствия. Работать с мотивацией сотрудников (особенно, когда речь идет о таких людях, как продавцы) необходимо только системно – и награждать достойных на основании известных самим сотрудникам и утвержденным руководителям переменным составляющим. Ниже мы приводим примерный список тех критериев, по которым стоит вознаграждать менеджеров по продажам – как материально, так и нематериально.

1. Выручка от продаж (персональный результат продавца).

В зависимости от специализации продаж эта выручка может быть детализирована до:

- 1.1. Выручка от прямых продаж и выручка от партнерских продаж (через не прямые каналы продаж).

1.2. Выручка от активных продаж и выручка от продаж по входящим лидам/обращениям.

1.3. Выручка от продаж в различных регионах или странах.

1.4. Выручка от продаж новым клиентам и выручка от повторных продаж существующим клиентам.

Такая детализация выручки позволяет работодателю назначать различные бонусные модели вознаграждения за разные типы продаж (к примеру, платить более высокие проценты за привлечение новых клиентов, и меньшие – за повторные платежи, или вознаграждать более высокими суммами продавцов, осуществляющих прямые активные продажи, и меньшими – продавцов, которые работают со входящими обращениями или через партнерские каналы продаж).

1.5. Иногда работодатели определяют вознаграждение продавца не только в зависимости от выручки, но и от прибыльности работы всего отдела продаж или индивидуального продавца. В этих случаях из выручки вычитают все расходы, напрямую связанные с продажами (затраты на содержание продавцов, телефонию, командировки продавцов, и т.д.).

2. Выполнение плановых показателей.

2.1. Показатель выполнения плана по выручке/объему продаж.

2.2. Показатель выполнения плана по количеству сделок (заключенных договоров).

2.3. Показатель выполнения плана по привлечению новых клиентов.

2.4. Показатель выполнения плана по повторным или дополнительным продажам.

2.5. Показатель выполнения плана по прибыльности работы отдела продаж (если в управленческой отчетности компании присутствует такой показатель).

3. Выполнение нормативов количественных действий.

3.1. Общее количество телефонных звонков клиентам (показатель может быть детализирован на исходящие и входящие звонки, в зависимости от специфики бизнеса компании).

3.2. Общее количество личных встреч с клиентами (для менеджеров, которые совершают активные продажи и презентации при личных встречах).

3.3. Общее количество или общее время обслуженных клиентских сессий в цифровых каналах коммуникаций (например – в чате на сайте).

3.4. Общее количество подготовленных и отправленных клиентам коммерческих предложений.

3.5. Общее количество входящих лидов (вне зависимости от канала коммуникации), с которыми менеджер проводил работу в течение отчетного периода (можно детализировать на успешные и дисквалифицированные лиды).

4. Выполнение нормативов качественных действий.

4.1. Конверсия (процентное отношение) на различных этапах воронки продаж. Применяется в основном в простых(транзакционных) продажах – к примеру, если менеджер по продажам получил за месяц 100 входящих запросов на покупку, а закрыл всего 20 сделок, конверсия составит 20 процентов. Этот показатель позволяет оценить качество работы продавца с клиентами.

4.2. Retention rate и Churn rate – показатели удержания и оттока клиентов, применяются в основном в регулярных (периодических) продажах. Определяются также как процентный показатель (например, Retention rate в случае, если у предприятия ожидается 100 оплат от постоянных клиентов в отчетном периоде, а оплатили только 80, составит 80 процентов – а Churn rate будет составлять 20 процентов.

4.3. Средний чек сделки. Чем выше этот показатель у отдельно взятого менеджера – тем дороже сделки он совершает, либо предоставляет минимальные (в сравнении с другими) скидки. Показатель насчитывается как общая выручка от всех продаж, совершенных менеджером, деленная на общее количество сделок.

4.4. Темпы роста продаж. Относительный показатель, который демонстрирует прогресс (либо его отсутствие) в работе менеджера по продажам по ключевым показателям – в первую очередь, выручке.

Нематериальное поощрение продавцов.

Как видите, вы уже можете разработать вашу модель стимулирования продавцов на основе не одного-двух (например, общая выручка и процент выполнения плана), а гораздо большего количества показателей. Однако мы рекомендуем поощрять продавцов не только материальными бонусами, но и системой нематериальных (или – условно нематериальных) поощрений. Для этого приводим вам некоторые возможные варианты поощрения менеджеров отдела продаж:

1. Дипломы «лучшим продавцам» по итогам квартала (трех отчетных месяцев) и года (календарного). Рекомендуется вручать такие дипломы лучшему (или нескольким лучшим, в зависимости от количества специалистов в отделе продаж) по итогам отчетного периода – квартала (три полных месяца) и года (двенадцать полных месяцев).

Оптимальный вариант – вручение дипломов в следующих «номинациях»:

1.1 Лучший продавец по сумме выручки от продаж.

1.2 Лучший продавец по привлечению клиентов (сумма выручки только от продаж новым клиентам).

1.3 Лучший продавец по итогам удержания клиентов (сумма выручки от повторных продаж, либо же процент продлений контрактов, если в компании учитывается такой показатель, как Retention Rate и/или Churn Rate).

1.4 Максимальный «средний чек» – лучший продавец по показателю самых высоких сумм сделок в среднем за отчетный период.

1.5 Самая высокая конверсия – лучший продавец по относительному показателю процента сделок от количества обработанных за отчетный период компаний/лидов (вне зависимости от суммы таких сделок).

1.6 Максимальный рост продаж – лучший продавец по итогам роста выручки от продаж в отчетном периоде в сравнении с предыдущим периодом.

1.7 Самый активный продавец – максимальное количество звонков уникальным клиентам (либо личных встреч) за отчетный период.

2. Поощрение за лучшие практики в работе.

2.1 «Идеальный звонок» – при условии, что компания записывает и анализирует телефонные разговоры с клиентами (например, с помощью Битрикс24CRM), определяются лучшие по эффективности и использованию ключевых тактик продаж звонки.

2.2 «Самая крупная сделка» – определяется и анализируется самая крупная сделка с отдельным клиентом за определенный период, и проводится подробное обсуждение этапов этой сделки с поощрением продавца (диплом или похвала).

2.3 «Лучший дебют» – поощрение для новых сотрудников, которые за отчетный период показали максимальный результат по одному или нескольким KPI, утвержденным в компании.

2.4 «Выше всех ожиданий» – при условии существования в компании индивидуальных или командных планов продаж по утвержденным KPI, рекомендуется проводить поощрение отдельных продавцов или групп

продавцов, которые перевыполняют плановые показатели за отчетный период.

3. Рейтинги продавцов.

Рекомендуется вести ежемесячный рейтинг продавцов компании (если их больше, чем один) по нескольким ключевым критериям (кpi, утвержденные в компании), обновляемые каждый рабочий день. Оптимальные показатели для рейтингов:

3.1 Выручка от продаж.

3.2 Количество звонков/личных встреч.

3.3 Процент выполнения индивидуального плана.

Эпилог

Мы хотим, чтобы ваш отдел продаж был современным и успешным.

Очень многие компании из стран СНГ работают сегодня либо без отделов продаж, либо с отделами продаж, построенными наспех. Менеджеры в таких компаниях продают так, как умеют – а умеют они так, как научились «на ходу».

Еще большее количество компаний сегодня управляет процессами продаж «по старинке» – без должной системы планирования, делегирования задач, без продуманной системы мотивации продавцов, без скриптов продаж, без качественного контроля за работой отдела продаж. Таким компаниям часто приходится собирать с продавцов по итогам месяца отчеты о проделанной работе в произвольной форме. Хорошо, если менеджеры ведут хоть какие-то записи о своих переговорах с клиентами – например, в Excel или Google Docs. Иногда нет даже таких отчетов. А если нет отчетов – то нет и понимания, насколько больше (или дороже) могла бы продавать ваша организация. Непонятно, где именно в отделе продаж есть проблемы (менеджеры-то любят говорить, что проблемы есть где угодно – в вашей продукции, в ценах конкурентов или отсутствии активной рекламы, но только не у них). А раз непонятно, где и какие проблемы имеются – то никто не знает, как же их решить.

И просто огромное количество предприятий до сих пор не установили себе системы CRM. Нет, безусловно, на рынке есть уже немалое количество прогрессивных компаний, которые продают современно и эффективно – и в этом им помогает CRM-система. Однако тех, кто до сих пор не понял преимуществ и пользы от CRM (либо боялись сложностей, связанных с внедрением и настройкой таких систем) по-прежнему много.

Нам, разработчикам сервиса Битрикс24, было очень легко убедиться в том, что включение CRM помогает отделам продаж начать продавать на десятки (а порой – и сотни) процентов больше. За несколько лет работы с фирмами из разных стран, стало очевидно, что именно Битрикс24.CRM стала драйвером роста большого количества компаний, которые построили управление своим бизнесом на базе Битрикс24. Причем долго ждать таких изменений не приходится – речь идет об ощутимых результатах роста продаж за два-три месяца.

Этой Книгой о том, как построить отдел продаж на базе Битрикс24.CRM (современного, популярного и очень полезного решения), мы хотим помочь вашей фирме вырастить продажи, сделать их современнее, прозрачнее, более управляемыми и более эффективными. Все, что вам потребуется – это создать отдел продаж, набрать продавцов и руководителя, включить Битрикс CRM24 (подключив основные каналы коммуникации с клиентами), и – начать продавать больше! Для начала такой работы вам потребуется несколько часов времени – но это должно обусловить успех вашего бизнеса на многие годы вперед.

Команда Битрикс24 желает вам и вашему отделу продаж как можно больше новых выигранных сделок и благодарных клиентов!



Битрикс24[®]