

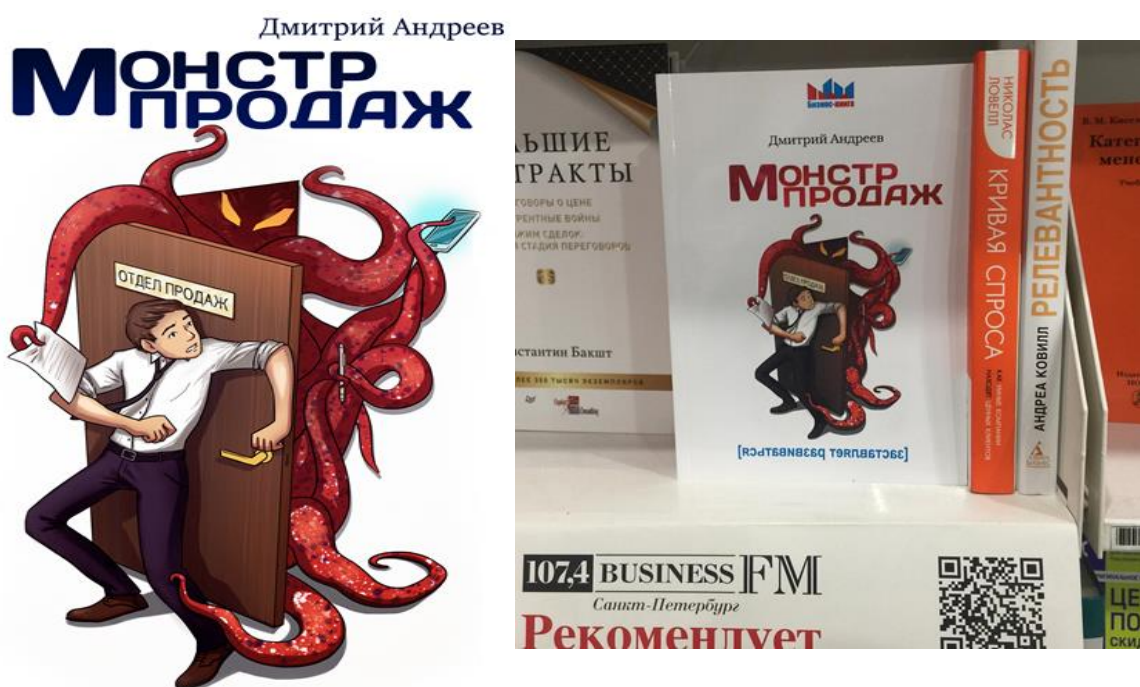
Дмитрий **А**ндреев
Михаил **Я**ненко-Базанов

ЭФФЕКТИВНАЯ РАБОТА С КОЛЛ-ЦЕНТРОМ «**А**» ДО «**Я**»



ЧТО СТОИТ ПОСМОТРЕТЬ И ПОЧИТАТЬ?

- 1) Крайне рекомендуем скачать и почитать книгу, основателя колл-центра, Дмитрия Андреева «Монстр Продаж». Книга, литературно описывает этапы продаж и работу с возражениями. Скачать ее в нескольких форматах (есть аудио), можно на сайте <http://monstrprodazh.ru>



- 2) Так же, подписывайтесь на наш Youtube-канал. Мы выкладываем



полезные интервью и гайды. [Ссылка](#) на канал Youtube «здесь не продают».

- 3) Канал в телеграм с советами по продажам и маркетингу от лица Монстра Продаж. Теперь, с юмором и кейсами. [Ссылка](#)

ОГЛАВЛЕНИЕ

.....	2
От авторов	4
Введение.....	5
1. Виды моделей отделов продаж.....	6
1.1 Активная модель продаж	7
1.2 Пассивная модель продаж.....	8
1.3 Комбинированная модель продаж.....	9
3. Этапы внедрения нового канала продаж	11
4. Возможные сложности и пути их решений при введении нового канала продаж	13
Отсутствие опыта у продавцов	13
Медленная обработка лидов.....	14
Отсутствие мотивации.....	15
Заключение.....	16
Что еще почитать?	16

ОТ АВТОРОВ

Уважаемый клиент и партнер нашего колл центра мы рады приветствовать вас в нашей компании.

Надеемся, мы сможем нанести вашему бизнесу непоправимую пользу, и наша работа будет более чем плодотворной.

Телемаркетинг (сами холодные звонки) является сложной услугой, так как конечный результат зависит от большого количества факторов. И не на каждый фактор из списка влияет колл центр.

Обычно зона ответственности колл - центра заканчивается после переданного лида (заявки). Однако, мы основатели и сотрудники Creative Call Project, действительно, хотим дать вам больше, поэтому мы и написали это пособие.

Наш проект - это не односторонняя работа. Это своего рода партнерство и отношения, которые будут развиваться, только если мы будем работать над ними вместе.

Проведя исследование среди более чем 1200 проектов по холодным звонкам, мы выявили зоны роста, которые значительно смогут повысить ROI (финансовый результат) не только с нашей стороны, но и с Вашей. Действительно, есть ряд факторов, на которые мы можем повлиять, только через Вас и конечных сотрудников, которые будут заниматься обработкой конечных лидов (заявок).

Именно об этом и пойдет речь. Как выжать максимум из нашего взаимодействия? Ответы вы найдете, прочитав наш труд до конца.



Идейный вдохновитель Creative Call Project, автор романа «Монстр Продаж».



Исполнительный директор, Creative Call Project. Более 9 лет в продажах и управлении персоналом. Призер нескольких спортивных мероприятий.

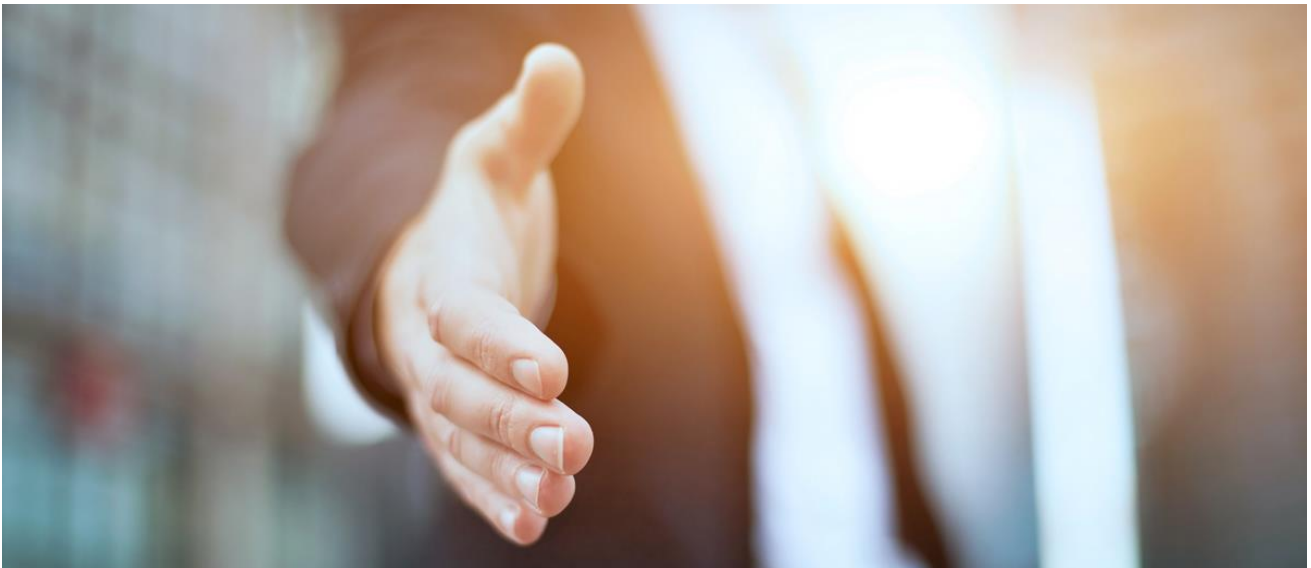
ВВЕДЕНИЕ

За годы работы колл центра Creative Call Project с клиентами из различных сфер бизнеса мы проанализировали большое количество проектов и обнаружили интересную закономерность того, что влияет на успешность проекта.

Даже при одинаковой результативности наших проектов (например, по назначению встреч) в конкретной сфере, у некоторых клиентов получаются разные финансовые результаты от нашей совместной работы. Это нам показалось очень интересным.

Изучив информацию, мы обнаружили интересный факт, что у тех клиентов, которые сами занимались или занимаются холодными звонками, уровень продаж по лидам, получаемым с холодного прозвона выше. Дело в том, что менеджерам уже имеющим опыт самостоятельных холодных продаж в отличие от коллег, работающих на «входящем потоке», нет нужды переучиваться и перестраивать свою работу, поэтому с обработкой лидов они справляются на порядок лучше.

Как показывает практика, использование хотя бы части советов, описываемых в данной книге, значительно повысит финансовый результат от нашей совместной работы.



1. ВИДЫ МОДЕЛЕЙ ОТДЕЛОВ ПРОДАЖ

В этой главе мы приведем классификацию отделов продаж по видам каналов привлечения клиентов.

Для начала попробуем, разобраться, какие каналы продаж существуют, и что из этого следует.

В одной из классификаций каналы продаж делятся на входящие и исходящие, часто, еще их называют активными или пассивными, как показано на рис. 1.



Рис 1. Каналы привлечения клиентов

Ко входящим каналам относятся любые обращения по рекламе (будь то контекстная реклама, наружная реклама или реклама в СМИ). К исходящим, наоборот, относят холодные звонки, холодные встречи, директ mail и смс рассылки.

Результативность у каждого канала зависит от разных факторов - сфера деятельности, торговое предложение, конкуренция на рынке и др., следовательно, различается и стоимость привлечения клиента.

«Каждый канал подразумевает свою модель поведения клиентов»

А, следовательно, необходимо использовать определенную модель продаж для каждого из каналов. Иначе менеджер просто начнет отпугивать покупателей и терять деньги компании.

Таким образом, продавец, всю жизнь совершающий холодные звонки, при резком переключении на входящий поток скорее всего передавит клиентов своей настойчивостью. С другой стороны, тот, кто работает со входящим потоком клиентов с уже сформированной потребностью в услуге или товаре, столкнется с другими трудностями: повышенное количество возражений, необходимость обхода секретаря (в случае B2B сегмента), низкая мотивация и сопротивление изменениям. Чаще всего, во втором случае трудностей будет намного больше, так как такое изменение сопряжено с большим негативом и, как следствие, сопротивлением как клиентов, так и менеджеров.

Исходя из приведенной выше классификации по каналам продаж, вытекают три основные модели отделов продаж.

I.I АКТИВНАЯ МОДЕЛЬ ПРОДАЖ

Данная модель направлена на быстрое и агрессивное завоевание рынка. Ее внедрение может быстро поменять ситуацию, так как за считанные дни у вас появляется возможность контакта с большим количеством потенциальных клиентов (важно учитывать емкость вашего рынка). Пример такой компании - АО «ЭР-Телеком», где делают основной упор на активные продажи. Компания с локального Пермского рынка за счет своего агрессивного подхода стала корпорацией федерального значения и продолжает расти по данным на 2017 год.



Рис. 2 Отрывок из кинофильма Волк с Уолл Стрит.

В данной модели продаж необходимо очень четко понимать: кто ваш целевой клиент и, соответственно, кому совершать холодные звонки. Ведь если неверно подготовить плацдарм для наступления, эффект будет отрицательным (затраты на сотрудников или аутсорсинг и отсутствие продаж). В некоторых случаях, доступные в интернете справочники могут давать до 70% неактуальных данных. При такой работе 7 из 10 контактов будут давать моментальный отказ, и желание менеджеров звонить по такой базе данных будет стремиться к нулю, что в свою очередь снижает способность эффективно работать с другими потенциальными клиентами.

Таким образом, после того, как вы определились кому и что будете продавать, необходимо обзавестись актуальной базой данных, чтобы не снижать мотивацию сотрудников, совершающих холодные звонки.

Если в базе данных находится более 80% актуальных контактов, то такая база считается удовлетворительной и скорее всего принесет вам результат.

При такой модели продаж следует подбирать менеджеров с активной жизненной позицией и некоторой усидчивостью (способностью совершать большое количество монотонных действий), так же они должны обладать стрессоустойчивостью и умением проявлять настойчивость.

Здесь очень пригодятся навыки работы с возражениями, обходом секретарей и быстрой подстройкой под собеседника. При отсутствии навыков или наставника, менеджер начнет думать, что причина неудач кроется в нем и вероятнее всего откажется от такой работы.

Вывод: такая модель продаж позволяет добиваться хороших, а главное быстрых результатов при использовании эффективных методик продаж, но с другой стороны при неправильном подходе часто носит отрицательный эффект.

Интеграция с колл центром: взаимодействие отдела продаж с колл центром происходит максимально просто. Менеджеры понимают, как работать с заявками с холодного рынка.

1.2 ПАССИВНАЯ МОДЕЛЬ ПРОДАЖ

Чаще всего, такая модель носит менее взрывной эффект, чем при холодных звонках, но зато дает более стабильный результат при малых масштабах.



При использовании такой модели, вы пользуетесь уже сформированной потребностью клиента к определенной услуге или товару и размещаете рекламные объявления для привлечения нужной аудитории.

Здесь нет необходимости в поиске базы данных для обзвона, так как клиенты звонят вам сами, но если вы разместите не самое удачное объявление или рекламу, то можете остаться без звонков.

С клиентами от этого канала продаж зачастую проще закрыть сделку, так как они уже заинтересованы в вашей услуге или товаре. Как правило, такой клиент убеждается в решении о покупке после проведения экспертной презентации без лишнего давления со стороны продавца, но в то же время конкуренция здесь высока, и, в большинстве случаев, клиент отправляет запросы одновременно в несколько компаний в поиске наиболее выгодных для себя условий.

В этой модели преобладают менеджеры с умеренным темпераментом, которые умеют слушать клиента и более тонко, чем в первом случае, направлять к совершению нужного действия.

Вывод: Такая модель обычно позволяет поддерживать довольно стабильный финансовый поток и более легко прогнозируется.

Интеграция с колл центром: взаимодействие отдела продаж с колл центром происходит не самым радужным способом. Из-за своего восприятия входящего потока клиентов менеджеры не сразу понимают, как лучше стоит работать с новым каналом продаж. Чтобы продать такому клиенту нужно приложить более усилий, а, следовательно, выйти из зоны комфорта, на что готовы не все менеджеры. Мы заострим на этом внимание ниже.

1.3 КОМБИНИРОВАННАЯ МОДЕЛЬ ПРОДАЖ

Данная модель объединяет в себе оба подхода и по максимуму исключает недостатки обеих систем. В этом случае компания больше застрахована от быстрых изменений на рынке, ведь если по какой-то причине у вас ослабевает один канал привлечения клиентов, всегда есть альтернативный источник.



Для эффективной работы менеджеры такой модели обучаются работе и активным и пассивным продажам. Благодаря разностороннему подходу они более четко понимают, когда стоит применить настойчивость, а когда на клиента не стоит давить.

Особое внимание уделяется планированию времени работы и распорядку дня. Например, для сотрудников выделяется несколько часов в день, когда они занимаются только холодными звонками и не отвлекаются на другие задачи.

Человеческий мозг устроен таким образом, что он затрачивает определенное количество энергии на выполнение одной задачи и другое количество на перестройку с задачи на задачу. Вспомните, когда вы увлеченно занимаетесь одним делом и вдруг к вам подходят с вопросом о совершенно другом, то вы не всегда сможете моментально перестроиться и дать ответ. Наверняка вы даже попросите повторить вопрос, а затем, чтобы продолжить свое дело, вам надо будет вспомнить на чём вы остановились и как продолжить цепочку действий. То есть, чем чаще вас будут отвлекать, тем дольше вы будете выполнять это дело. А теперь представьте, что вы едите на машине и каждые пять минут вам нужно будет делать остановку - далеко вы уедите? Думаю, что может и далеко, но точно не быстро. Так же дело обстоит и с холодными звонками, сделали 10 звонков, решили ответить на входящий вызов и дело сразу сбилось.

Вывод: самая универсальная модель, которая позволяет принимать мобильные решения и управлять клиентопотоком.

Интеграция с колл центром: взаимодействие отдела продаж с колл центром похоже на первый формат, однако, и тут есть свои подводные камни. Например в одной из компании, которая работала по комбинированной модели менеджеры делали холодные звонки для галочки, а руководители отдельно не считали продажи с разных каналов. То есть с первого взгляда канал есть и менеджеры умеют с ним работать, но в дальнейшем оказалось, что заявки попросту саботировали.

3. ЭТАПЫ ВНЕДРЕНИЯ НОВОГО КАНАЛА ПРОДАЖ

Самая простая интеграция колл центра и лидов с холодного ранка будет с активным отделом продаж. Так как они уже имели дело с такими лидами, просто теперь функция будет на аутсорсе.

Как вы уже поняли, основная проблема возникает с пассивным и комбинированным отделами продаж. Менеджеры еще не имели дело с такими заявками, а для этого им надо будет поменять мировоззрение.



Этапы внедрения колл центра:

1. Ознакомительный
2. Подготовительный
3. Тестовый режим
4. Конечный

А теперь рассмотрим их подробнее.

Ознакомительный этап

Менеджеры просто получают уведомление о том, что вы собираетесь использовать новый канал продаж. Вы делаете явный акцент на том, что лиды будут отличаться от тех, что они привыкли получать и им надо будет подстраиваться в работе. Важный момент, что лиды зачастую бывают дешевле, чем с других источников, поэтому для компании очень важно, чтобы менеджеры делали продажи.

Ключевой момент: предупредить заранее.

Подготовительный этап

После подписания договора вы получаете вторую часть методички по работе с клиентами в которой описывается подход к продажам лидам с холодного рынка. Как минимум менеджер должен прочитать ее. Далее руководитель менеджера задает вопросы по методичке и понимает насколько менеджер осознает формат работы с новыми лидами.

Зачастую наши клиенты выделяют для теста одного менеджера, так как с объемом лидов с одного оператора справляется один менеджер. Идеально, если у менеджера есть опыт работы с холодными звонками. Тогда ваша задача упрощается.

Тестовый режим

Проект запущен, менеджер начинает обработку лидов. Здесь важен контроль со стороны Руководителя, а, именно, прослушка разговоров менеджера с лидами, чтобы понимать, где менеджер не дождал потенциальную заявку.

Мы в Creative Call Project придерживаемся того, что лучше сделать лид, чем его не сделать, даже, если клиент еще не на 100% заинтересован в вашей услуге.

«Мы создаем возможность общения с потенциальным клиентом».

Вот, как раз здесь менеджер и может «кривить нос», так как сталкивается с большим количеством возражений. Не просто «дорого» или «у вас нет нужных кейсов», а «не актуально» и «работаем с конкурентами».

Если быть готовым, то эти возражения легко обработать. Как? Читайте вторую часть нашей методички.

Конечный режим

Самый простой этап, если вы все сделали правильно на 1-3 этапах. Так как по сути третий этап плавно переходит в 4-ый или окончательный. Менеджер понимает, как работать с возражениями клиентов и ведет более активное общение и правильно закрывает сделку. Далее процесс мощно качественно и количественно масштабировать.

Бывали случаи, когда компании стагнировали на определенном уровне продаж, и дальнейшие вливания денег в контекстную рекламу или в увеличение штата отдела продаж не приносили нужный результат и более того, носили низкий ROI, что вызывало убытки владельцев бизнеса. Зачастую решение в такой ситуации лежало в сфере открытия и использования нового канала продаж. Таким образом, компания может увеличить свое благосостояние путем выстраивания комбинированной модели отдела продаж.

4. ВОЗМОЖНЫЕ СЛОЖНОСТИ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЙ ПРИ ВВЕДЕНИИ НОВОГО КАНАЛА ПРОДАЖ

Казалось бы, с первого взгляда всё достаточно просто и можно сразу смело передавать лиды с холодного прозвона менеджерам. Ведь, по сути для них новые лиды – это возможность больше продавать и больше зарабатывать. Но, как показывает практика, невстроенная система нового канала продаж может иметь негативные последствия для сотрудников и компании в целом (для сотрудника это снижение мотивации, а для компании упущенная выгода и потерянные деньги).

В этой главе мы разберем основные ошибки при внедрении нового канала продаж и методы их предотвращения.

ОТСУТСТВИЕ ОПЫТА У ПРОДАВЦОВ

Здесь имеется в виду не общий опыт продаж, а опыт работы с конкретным каналом продаж. То есть проблема возникает в случае, если менеджеры продавали или продают только по входящим обращениям, и им резко подключают новый канал продаж без периода адаптации. В данной ситуации, не имея опыта работы с холодными лидами, они моментально наталкиваются на большое количество возражений и негатива, у них рушится распорядок рабочего дня, в организме начинает вырабатываться кортизол (гормон, большое количество которого приводит к плохому настроению и нежеланию чего-либо делать). Эта ситуация легко может усугубляться тем, что рядом нет такого человека, кто может подсказать, как правильно работать по такому направлению.



И, как результат, менеджеры не могут качественно обработать заявки и продавать, что в свою очередь приводит к отсутствию продаж и упадническому настроению в коллективе. Обычно, это заканчивается тем, что сотрудник говорит, что у него нет времени работать с такими заявками, и всё равно там никто ничего не купит. В итоге, после некоторого времени работы, руководство видит отсутствие результата и принимает решение остановить поток холодных звонков и в будущем может считать, что для них холодное направление не работает.

Как избежать такой ситуации?

Первым делом необходимо составить скрипт обработки такого лида менеджером по продажам, который будет содержать обработку основных возражений.

Так же первое время необходимо анализировать работу менеджеров по новому каналу продаж, выявлять новые возражения потенциальных клиентов и учить ваших менеджеров их преодолевать. Важно, чтобы ваши менеджеры, работая с холодными контактами, проявляли большую настойчивость во время переговоров.

МЕДЛЕННАЯ ОБРАБОТКА ЛИДОВ



Если у вас бывает ситуация, когда менеджеры не сразу связываются по входящим заявкам, то скорее всего она возникнет и по холодным лидам. Эффект полученный от холодного звонка снижается пропорционально времени, прошедшего до повторной связи после первого холодного звонка.

Как избежать такой ситуации?

Систематический контроль за своевременной обработкой лидов поможет избежать неприятной ситуации, когда менеджер связывается с заявкой по истечению нескольких часов или дней, и, как правило, натывается на жесткий отказ.

По заявкам следует связываться в указанное время или сразу после получения.

ОТСУТСТВИЕ МОТИВАЦИИ

Часто возникает ситуация, когда менеджеры уверены, что холодные звонки в вашей сфере не работают и уже до начала работ настроены скептически.

Как избежать такой ситуации?

Некоторые бизнес тренеры заверяют, что необходимо полностью разделять менеджеров по продажам на разные отделы – отдел активных и пассивных продаж - и выстраивать работу таким образом, чтобы данные направления не пересекались. Мы же считаем, что из менеджеров пассивных продаж, как минимум на первоначальном этапе можно сделать достойную замену (активным продавцам), как минимум по работе с лидами с холодного рынка.

Но следует учитывать несколько факторов:

- при внедрении универсального подхода, обязательно стоит поговорить с менеджерами и объяснить им основные отличия работы с разными каналами продаж. Например, что работать с холодным рынком сложнее, но потенциально с него можно получить больше лидов, а, следовательно, и продаж, что естественно отобразится и на размере бонусов.

- возможно стоит пересмотреть мотивацию менеджеров в соответствии с различными каналами продаж. Иногда значительное повышение мотивации достигалось за счет небольшого повышения процента за сложные направления для продаж, что по мнениям менеджеров сможет компенсировать более сложную продажу.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Спасибо за проявленный интерес к нашей книге. Данное издание создано лишь с одной целью – повысить финансовый результат Ваших менеджеров по продажам и эффект от нашей совместной работы. Описанные приемы и методики лично проверены нами и нашими менеджерами и показывают высокий результат по продажам. Надеемся, что данное пособие оказалось для вас интересными, и вы найдете ему применение в вашей работе.

Если у вас возникнут вопросы по методикам продаж, идеи и предложения, захотите обсудить применяемые нами методы, или наконец, вы решите просто написать нам благодарность за проделанную работу, вы можете смело писать на почту координаторам вашего проекта.

Делайте холодные звонки! Любите друг друга! Всем Мир!

ЧТО ЕЩЕ ПОЧИТАТЬ?

- 1) Крайне рекомендуем скачать и почитать книгу, основателя колл-центра, Дмитрия Андреева «Монстр Продаж». Книга, литературно описывает этапы продаж и работу с возражениями. Скачать ее в нескольких форматах (есть аудио), можно на сайте <http://monstrprodazh.ru>
- 2) Так же, подписывайтесь на наш Youtube-канал. Мы выкладываем там полезные интервью и гайды. [Ссылка](#) на канал Youtube «здесь не продают».
- 3) Канал в телеграм с советами по продажам и маркетингу от лица Монстра Продаж. Теперь, с юмором и кейсами. [Ссылка](#)