

Бонусная глава

СОМНЕНИЯ О СТАНДАРТАХ ПРОДАЖ

Наверняка у вас или у ваших коллег уже возникали какие-то сомнения в том, что можно стандартизировать продажи. За свою долгую историю работы методолога в продажах я слышал множество подобных сомнений, которые обычно сводились к тому, что люди разные и по-разному видят стандарты продаж.

СОМНЕНИЕ 1. НЕЛЬЗЯ ПОДГОТОВИТЬ РЕГЛАМЕНТ НА ВСЕ ВОЗМОЖНЫЕ СИТУАЦИИ

В стандартах невозможно учесть все возможные сценарии B2B-продаж — всегда будут зоны, которые нельзя формализовать и регламентировать.

Ну конечно, невозможно. Да это и не нужно. Но сравните две ситуации.

- В компании вообще отсутствуют какие-либо стандарты продаж.
- В компании описаны основные процессы, цели и рекомендованные действия продавца на ключевых этапах.

Угадайте, в каком случае компания будет быстрее и качественнее адаптировать продавцов и выводить их на целевые показатели? (Ответ: во втором.)

И еще: вы точно уверены, что ваш процесс продаж нельзя формализовать, выявить закономерности и описать в виде рекомендованных сценариев? Скорее всего, 90 % того, что делают ваши продавцы и эксперты, можно описать в виде краткого регламента (этап продажи — действия сотрудника — результат — комментарии) на одном-двух листах. Один раз разработав и внедрив такой регламент, вы поможете своей команде и снизите ее трудозатраты на якобы «индивидуальный подход к каждому клиенту» без потери качества работы и без снижения ключевых показателей.

Как-то раз мы провели аудит качества работы отдела продаж в B2B-компании, продающей оборудование. Цикл сделки — около трех месяцев, входящие обращения, каждая единица оборудования стоит от 15 000 до 80 000 евро. Самого оборудования на складе нет. Его вообще нет, так как оно начинает производиться на заводе только после того, как заказчик подтвердит заказ. Во время аудита мы выяснили, что одна из проблем на этапе продажи заключается в том, что менеджеры отдела продаж слишком долго работают с заявкой клиентов — те жалуются на нерасторопность менеджеров.

Мы начали смотреть, как устроен процесс. Оказалось, что после того, как клиент обращается к менеджеру и озвучивает потребность, менеджер тут же мчится в отдел закупок и просит посчитать стоимость оборудования. Тут выясняется, что для расчета есть не все вводные. Менеджер бежит обратно и задает уточняющие вопросы клиенту. Тот через какое-то время отвечает. Проходит еще какое-то время, менеджер с клиентом обмениваются звонками и письмами. Наконец информация собрана, и для расчета все готово. Для расчета стоимости отдел закупок привлекает технического эксперта, отдел логистики и производителя оборудования, а иногда —

финансового директора. Это занимает два-три дня. И, наконец, менеджер делает клиенту коммерческое предложение.

Клиент смотрит на комплектацию предлагаемого оборудования и начинает уточнять свою задачу, вспоминать важные детали, добавлять новые вводные. Каждый раз после обновления менеджер отправляет это КП на повторный расчет. В итоге вся команда, конечно же, приходит к финальному варианту, но на это уходит слишком много времени и трудозатрат. При этом все работают достаточно оперативно, просто некоторые процессы сами по себе требуют временных затрат, и ускорить их объективно невозможно.

Мы предложили решение, которое все же позволило сократить сроки. Оно заключалось в том, что менеджер, как и раньше, исследует потребность клиента, но не отдает ее сразу на расчет, а вместе с техническим консультантом готовит проект решения и презентует его клиенту. Этот проект включает в себя описание оборудования, его ключевые характеристики и преимущества, а также ориентировочную цену. В нем нет множества деталей, которые выяснялись ранее: например, не делается уточнение, в каком месте будет находиться блок управления — справа или слева, или не уточняется способ подключения к электросети. Эти характеристики не влияют на стоимость, и их можно будет уточнить позже. Сама стоимость оборудования также дается лишь ориентировочно, на основе цены прошлой продажи последнему клиенту. Но зато она считается довольно быстро.

Мы назвали этот этап «Согласование технического решения». Результат данного этапа — не готовое КП, а оперативно согласованный с клиентом проект, готовый для расчета. Так мы исключили из процесса несколько итераций, которые занимали время. Клиент начал быстрее получать коммерческое предложение и стал быстрее принимать решение.

Для внедрения этого этапа в работу отдела продаж нам потребовалось изменить всего лишь один процесс и внести корректировки в одну инструкцию.

Читая этот пример, вы, возможно, спросите: «И что же тут необычного? Это же очевидное решение! Почему они сами не додумались до этого?» Ответ заключается в том, что эти менеджеры и вообще вся компания слишком долго работали по старому сценарию. Он был настолько привычным, что ни у кого не возникало желания «вынырнуть» из рутины и подумать над тем, как можно улучшить бизнес-процесс. Возможно, и у вас в компании есть подобные «привычки», от которых можно избавиться. Работу с ними нужно стандартизовать в первую очередь.

СОМНЕНИЕ 2. СКРИПТЫ УБИВАЮТ ПРОДАЖИ

В подавляющем большинстве отделов B2B-продаж жесткие скрипты («Скажи клиенту эту фразу, если он ответит так, то говори так, а если ответит эдак, то говори вот так») не нужны. Исключения можно найти, пожалуй, лишь в нескольких случаях. Приведу три из них:

- продажи на входящем потоке с коротким циклом и небольшими чеками, где продавец принимает много заявок и его задача — принять их как можно больше и со стабильным качеством;
- работа с сервисными обращениями клиентов, когда необходимо максимально точно собрать информацию, чтобы прояснить ситуацию и предложить решение;
- некоторые этапы холодных звонков/писем новым клиентам, когда нужно захватить внимание ЛПРа, провести короткую презентацию, собрать информацию и др.

Во всех остальных случаях жесткие скрипты, как правило, не нужны. Нужна рабочая методология продаж, которая будет содержать

основные этапы работы, сценарии работы на каждом из них и конкретные примеры того, что нужно и что не нужно делать продавцу на ключевых этапах.

Жесткие скрипты звучат неестественно. Ваша цель — определить, где без них не обойтись, а где они не нужны. Лучше изначально заложить правильный подход к работе в отделе продаж, чем потом переучивать и бороться с неэффективными привычками сотрудников. Поэтому если на старте вы дадите хорошие стандарты талантливому и перспективному продавцу, то от этого выиграют все. Вопрос лишь в детальности проработки ваших стандартов и уровне подготовленности сотрудников, с которыми вы работаете.

Там, где важно именно содержание того, что говорит продавец, помогут так называемые речевые модули. Это примеры (заготовки) фраз, которые можно взять за основу и использовать в зависимости от ситуации в переговорах. В арсенале каждого бывшего продавца такие заготовки уже есть, и сбор наиболее успешных из них в книгу стандартов продаж может стать хорошей идеей для адаптации новичков.

Еще раз хочу подчеркнуть, что стандарты продаж — это не только и не столько скрипты. С содержанием стандартов вы можете подробно ознакомиться в следующих главах.

СОМНЕНИЕ 3. НАША МЕТОДОЛОГИЯ ПРОДАЖ «УТЕЧЕТ» К КОНКУРЕНТАМ

Во-первых, конечно, стоит позаботиться об информационной безопасности и сделать так, чтобы максимально затруднить утечку этих данных. Вы же даете сотрудникам доступ к другим

внутренним документам и на входе подписываете NDA, заботясь о безопасности? Здесь то же самое.

Во-вторых, я знаю рынки, где сотрудники время от времени мигрируют из одной конкурирующей компании в другую и обратно. Дело доходит до того, что продавец одной компании звонит продавцу другой, и они мило обмениваются информацией о клиенте, который обратился сразу в обе компании. Я хочу сказать, что если вы обучили хороших продавцов, а они ушли к конкуренту, то это хоть и нормальная, но, конечно, не очень приятная история. Но она становится еще менее приятной, если у вас нет инструментов быстрого ввода в строй нового сотрудника взамен ушедшего.

В-третьих, к вам когда-нибудь попадали инструкции из других компаний? Вы внедряли их в работу? За мою практику ко мне попадало великое множество инструкций, регламентов, стандартов и других документов, которые использовались в разных компаниях. И я уверяю вас, что большую часть этих стандартов конкуренты не смогли бы использовать.

Однажды я разговаривал с собственником юридической компании, у которого в доступе были корпоративные стандарты продаж трех (!) его конкурентов, по которым те неплохо работали. И знаете, что он делал с этими стандартами? Почти ничего. Они настолько отличались от его представления о продажах, что он взял оттуда всего лишь несколько идей (которые совпадали с его видением), существенно их отредактировал и передал в отдел продаж.

Ну а в-четвертых, напомню, что ваша цель — не оглядываться на конкурентов, а усиливать свои продажи за счет повышения качества работы вашей команды. Сохраняйте фокус на важном.

СОМНЕНИЕ 4. МЫ НЕ СМОЖЕМ ОЦЕНИТЬ КАЧЕСТВО РАБОТЫ ПО СТАНДАРТАМ

Контроль качества продаж — важный элемент системы продаж, без которого качество, к сожалению, снижается. Но он нужен, чтобы помогать сотрудникам достигать результатов за счет хорошего качества работы. Оценивать «каждое слово» в подавляющем большинстве случаев не нужно, ведь тогда сама оценка может стоить дороже, чем полученный вами экономический эффект. А вот оценивать ключевые действия — необходимо.

Как правило, оценка уже работающего по стандартам отдела продаж осуществляется достаточно быстро и не требует существенных затрат. А экономический эффект от внедрения стандартов продаж, как показывает наша практика, с лихвой окупает затраты на их разработку и внедрение, а также на оценку качества работы.

СОМНЕНИЕ 5. СТАНДАРТЫ БЫСТРО УСТАРЕВАЮТ, ИХ НУЖНО ПОСТОЯННО ОБНОВЛЯТЬ

Действительно, РОПу необходимо один раз в несколько месяцев проводить ревизию существующих стандартов, но не с целью переписать их, а с целью обогатить их работающими инструментами. Компании, которым мы помогали внедрять стандарты пять лет назад, до сих пор успешно работают с той основой, которую мы для них создали. Бывает, ко мне обращаются уже новые РОПы из таких компаний и говорят, что активно используют наши стандарты продаж. Выгоды от обновления стандартов значительно превышают затраты на их поддержание в актуальном состоянии.

СОМНЕНИЕ 6. ИНВЕСТИЦИИ МОГУТ НЕ ОКУПИТЬСЯ

Стоимость самостоятельной разработки и внедрения корпоративных стандартов продаж вы сможете посчитать по итогам прочтения этой книги, когда у вас в голове будет полная картина системы управления качеством продаж в вашей компании.

А возврат инвестиций можно посчитать уже сегодня. Он будет состоять из двух слагаемых:

- дополнительная прибыль от роста результативности первичных и повторных продаж;
- снижение затрат на обучение и развитие персонала.

Если вы посчитаете оба этих показателя, то без труда сможете оценить необходимость стандартизации ваших продаж.

Чтобы оценить, на сколько вырастут ваши продажи, нужно взять какие-то бенчмарки. Таковыми могут стать показатели конкурентов или компаний, похожих на вашу. Или (что иногда гораздо проще) вы можете оценить результативность ваших лучших сотрудников. Если вы видите, что кто-то при прочих равных может показывать лучшие результаты и эти результаты при масштабировании могут быть вам интересны, то вы получите первое слагаемое.

Оценить затраты на адаптацию и обучение персонала стандартам продаж, если вы их никогда до этого не считали, будет сложнее. Но для предварительной оценки будет достаточно ответить на вопрос о том, сколько вы сэкономите, если сроки адаптации нового сотрудника отдела продаж сократятся на 30, 40 или 50 %. И умножьте полученные значения на количество новичков,

которых вы планируете принять в отдел продаж в ближайший год. Выберите значение, которое будет вас удовлетворять, — это и будет вашей целью.

Я надеюсь, что к этому моменту вы определились с целями, к которым будете стремиться, повышая качество работы вашей команды, и получили ответы на свои сомнения. И в следующей главе мы разберем, что должно быть, а чего быть не должно в вашей корпоративной книге стандартов продаж.