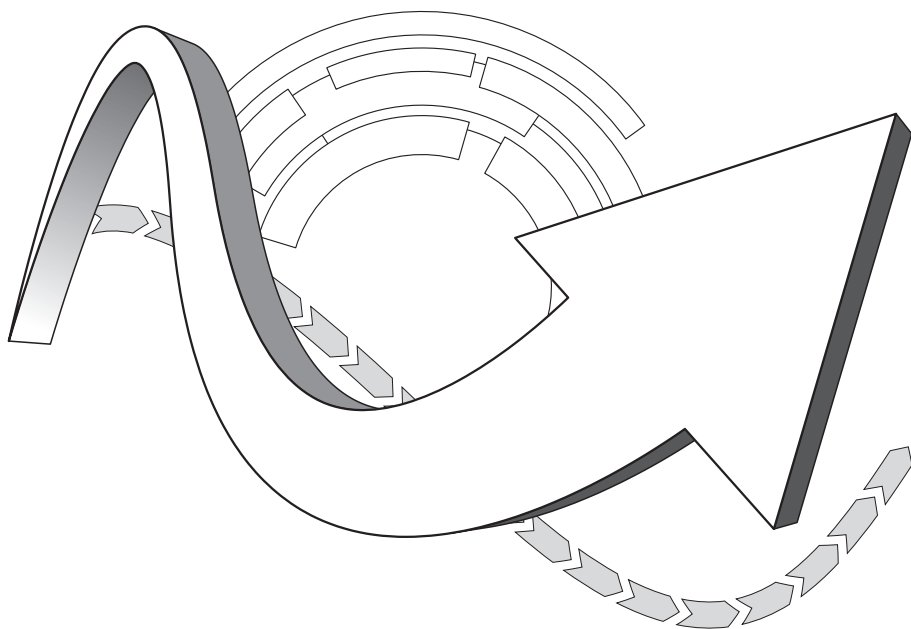


Эффективная работа с клиентами



[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Клиентская база

Всем известно, что стабильный бизнес строится на постоянных клиентах. Оптовый бизнес — не исключение, здесь тоже все основывается на работе с постоянными клиентами. Если в рознице владелец может кое-как перебиваться, каждый раз работая с новыми клиентами, то в оптовом такая модель просто не работает.

Мы не зря поднимаем тему работы с клиентской базой. В компаниях, занимающихся оптовыми поставками, мы не раз видели, что база ведется кое-как. Порой это просто листы с телефонами и именами, написанными от руки, а то и «Желтые страницы» с контактами, подчеркнутыми маркером.

Если вы пришли в оптовый бизнес надолго, то с самого начала ведите базу правильно и аккуратно.

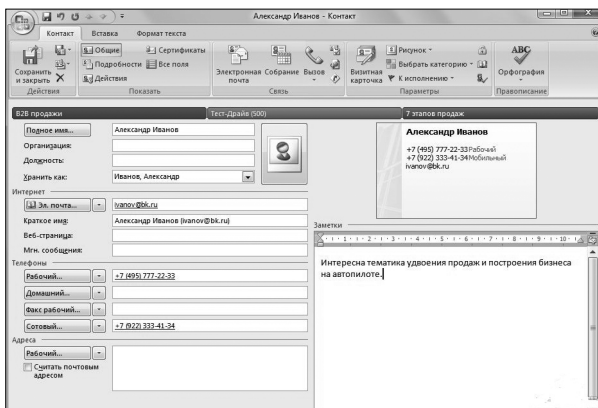


Рис. 2. Форма базы клиентов в Microsoft Outlook

Мы, например, в своей компании начинали вести базу клиентов в программе Microsoft Outlook. Это достаточно

удобный сервис, который позволяет учитывать различные нюансы индивидуально по каждому клиенту.

Как вы видите на рис. 2, в карточке клиента в программе Outlook есть все необходимые графы, которые помогут держать разнообразную информацию в одном месте:

- полное имя;
- название компании;
- контактную информацию;
- специальные отметки.

Базу клиентов можно вести в несложной программе Excel или Google-документах (это сетевой сервис, которым весьма просто и удобно пользоваться).

Сейчас мы активно используем программу «Мегаплан» — она позволяет не только вести базу клиентов, но и контролировать деятельность сотрудников и выполняемые ими задачи.

Трехступенчатый отдел продаж

Если вы уже читаете данную книгу, то вы согласитесь с высказыванием, что отдел продаж является ключевым подразделением компании. Ведь именно он приносит деньги и, по сути, кормит все остальные службы. **И при этом трое из четырех бизнесменов, которым доводилось выстраивать в своей компании деятельность этого подразделения с нуля, как правило, на вопросы о том, насколько успешно оно функционирует и много ли с ним проблем, тоскливо вздыхают и смотрят на вас затравленным взглядом.**

Это и понятно: отдел продаж, являясь ключевой фигурой на шахматной доске бизнеса, традиционно является и основным источником проблем и головной боли руководителей.

Почему так происходит?

Во-первых, найти хорошего менеджера по продажам не просто сложно, а очень сложно. И, естественно, весьма дорого. Это не идет ни в какое сравнение с другими рядовыми должностными позициями (управленцев в счет не берем).

Вторая сложность заключается в том, что когда руководителю компании все-таки удается найти и собрать в одном месте адекватных продавцов, то очень быстро они разбегаются, получив более интересные предложения или пытаясь создать собственный аналогичный бизнес.

Самое обидное, что они **не просто уходят** — **они уводят с собой ваших клиентов**. Как правило, менеджер по продажам владеет практически полной информацией о своих клиентах — контактами ключевых лиц, предпочтениями и т. д. Поэтому увести с собой клиентов ему не составляет особого труда.

Третья проблема заключается в «звездной болезни». Если менеджер хорошо работает и успешно совершает продажи, то через некоторое время он начинает понимать свою ценность для компании, а также то, что он может в любой момент уйти и достаточно быстро найти хорошую работу. В итоге такой менеджер начинает требовать все более привлекательные условия работы — лучшее рабочее место, соц. пакеты, гибкий график и т. д. В общем, старается активно «прожать» руководство своей компании. А качество его работы, как правило, начинает ухудшаться, поскольку он считает, что уже «заслужил» более спокойную жизнь.

Четвертая проблема связана с возможностью один раз повкальвать, а потом сидеть и наслаждаться полученными результатами, особо не напрягаясь. Нароботав определенную клиентскую базу, с которой он регулярно получает свои проценты с повторных продаж, менеджер теряет мотивацию к поиску новых клиентов. Зачем заниматься этой грязной, неблагодарной работой, когда и так уже все неплохо? Конечно, с точки зрения собственников бизнеса такой сотрудник не очень эффективен.

Пятая проблема состоит в том, что **продажников надо очень долго учить.** Продажи — это действительно сложная и стрессовая работа, на которой люди очень быстро «перегорают», натываясь на бесконечные отказы, неадекватных клиентов, черные полосы и т. д. **Чтобы поддерживать качество работы продажников на должном уровне, их надо постоянно обучать и проводить различные тренинги.** Иначе в течение буквально двух-трех месяцев после последнего обучения результаты их деятельности резко ухудшаются.

Как вы понимаете, список подобных проблем с отделом продаж можно продолжать до бесконечности.

В итоге из десяти человек, которых руководитель компании нанимает на должность менеджеров по продажам и обучает, в лучшем случае двое становятся настоящими профессионалами, а через пять-шесть месяцев норовят уйти туда, где им предложат более выгодные условия.

И все эти проблемы с отделом продаж будут обязательно, вопрос только в том, когда они начнутся и в каких масштабах.

В этой книге нам хотелось бы предложить вариант построения отдела продаж, который позволяет если не решить полностью, то, по крайней мере (как показывает опыт компаний, в которых удалось внедрить данную систему),

существенно уменьшить количество указанных проблем и их последствий.

Суть такова. Отдел продаж делится на три различных структурных подразделения (в простейшем варианте — три человека).

Первое звено, часто являющееся частью отдела маркетинга, занимается генерацией потенциальных клиентов. Его задача — найти и получить контакты людей, которые в принципе заинтересованы в продуктах и услугах вашей компании. Как правило, это самая нудная и ресурсозатратная работа, которую ненавидят большинство продавцов.

К примеру, «холодные» звонки, когда 97 раз из 100 менеджер получает отказ (в лучшем случае — в вежливой форме, а часто и с подробным описанием, куда он может пойти со своим предложением).

Эту неблагодарную работу стоит перенести с плеч профессиональных продавцов на менее квалифицированный персонал, который будет работать по скриптам. К примеру, на «холодный» обзвон баз данных можно посадить девочку с минимальной зарплатой, в задачу которой входит совершить звонок, сказать три шаблонные фразы и задать ключевой вопрос. Если она получает ответ «да», то тут же передает трубку в следующее структурное подразделение — профессиональному продавцу.

Второе звено цепи, как правило, и называемое отделом продаж, принимает уже «теплых» клиентов — заинтересованных в продуктах и услугах компании. Здесь сидят более профессиональные продавцы, задача которых — «закрыть сделку», то есть совершить первую продажу.

Третье звено — отдел по работе с текущими клиентами. Понятно, что в большинстве компаний именно здесь за-

рабатываются основные деньги, поскольку продать что-то примерно в семь раз проще уже имеющемуся клиенту, чем новому. На повторных продажах текущим клиентам строится любой стабильный бизнес.

Задача сотрудников данного структурного подразделения — грамотно обрабатывать текущих клиентов, увеличивая количество повторных продаж до максимально возможного.

Чем хороша эта система?

Во-первых, на первый этап работ — **генерацию потенциальных клиентов** — можно нанять **неквалифицированную рабочую силу**, умеющую добросовестно заучить текст скрипта и повторять его из раза в раз.

Требования к квалификации продавцов из второго подразделения также снижаются, поскольку со временем тоже вырабатываются определенные скрипты (хотя и более сложные) — сценарии по конвертации «теплых» потенциальных клиентов в реальные. Роль «звездности» каждого конкретного менеджера сильно уменьшается. Нужна лишь хорошая методика обработки клиента, то есть подробные инструкции, выдаваемые менеджерам.

Сотрудникам этого отдела уже не нужно быть хорошими продавцами, им не надо уметь подстраиваться под клиентов, использовать целый ряд специальных продажных техник и т. д. Конечно, хорошо, если они это умеют, но делать им это совершенно необязательно.

Поскольку в классическом отделе продаж «звезда» может совершать 50–80 % всех продаж отдела, то снижение значимости этого фактора сильно влияет на устойчивость бизнеса.

Следующий плюс трехступенчатой системы — взаимозаменяемость сотрудников, особенно тех, которые находятся

в первом звене. Если увольняется человек, ответственный за генерацию потенциальных клиентов, вы просто берете нового, даете ему все те инструкции, по которым работал предыдущий, немного его обучаете, и бизнес продолжает работать.

Отдельное, очень большое преимущество заключается в том, **что продавщикам гораздо сложнее уйти от вас из такой системы!** Тот, кто сидит во втором отделе на конвертации потенциальных клиентов в реальные, не занимается привлечением клиентов, а сотрудник отдела по работе с текущими клиентами не закрывает сделки. Каждый менеджер становится узкоспециализированным специалистом, а значит — неконкурентоспособным, поскольку навыки, требуемые в других компаниях от «универсальных» продавщиков, очень быстро теряются, если их не тренировать.

Естественно, сотрудникам первого и второго подразделений практически невозможно увести клиентскую базу, потому что они с ней не работают постоянно, как это делают менеджеры в классических отделах продаж.

Самое интересное, что и сами продавщики любят эту систему. Ведь их избавляют от 90 % нудной и противной работы с «холодными» клиентами, которую они так не любят делать. Теперь они приходят с утра на работу, и у них на столе лежит список из двадцати «теплых» контактов — людей, которые уже заинтересованы в продуктах и услугах компании. Естественно, продать что-то таким клиентам намного проще. И у менеджеров резко повышается КПД — увеличивается процент закрытых сделок, они начинают зарабатывать больше денег — как компании, так и себе в карман.

Кроме того, **вы фактически строите для себя кузницу кадров.** Сотрудник, хорошо зарекомендовавший себя в работе

с потенциальными клиентами, переводится в отдел закрытия сделок, затем на работу с постоянными клиентами.

Конечно же, перестроить классический отдел продаж отнюдь не просто, и работа эта займет не один месяц. Однако результаты того стоят!

В подтверждение сказанному давайте приведем конкретные примеры.

В свое время я (Сергей) был специалистом отдела продаж в строительной фирме, торговал стройматериалами. В обязанности менеджера по продажам входило осуществление «холодных» звонков, ведение базы клиентов, работа с поставщиками и контроль поставок. Отдел состоял из четырех сотрудников, и каждый действовал по-своему.

Первый, придя в компанию, сразу же яро взялся за работу. Он без остановки звонил в новые компании в поисках крупных контрагентов, очаровывал секретарш и выходил на нужных людей. Результаты не заставили себя долго ждать: практически через пару недель у него уже было несколько солидных клиентов, и их список постоянно пополнялся.

Но спустя некоторое время началось следующее: менеджер потихоньку начал переводить часть контрагентов к конкурентам (которые платили ему более высокие проценты). Затем он и вовсе тайно открыл свою фирму и начал проводить новых клиентов через нее как посредник. То есть, по сути, наша компания предоставляла ему бесплатно рабочее место плюс еще и зарплату платила. В скором времени это выяснилось, и предприимчивый менеджер был уволен.

Двое следующих менеджеров обладали, конечно, меньшим задором, чем первый, но тоже были хорошими продавцами. Через пару месяцев упорной работы на «холодных» звонках они нашли несколько крупных и, самое главное,