

ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ РУКОВОДИТЕЛЯ ОТДЕЛА ПРОДАЖ ПРИ ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ



Дмитрий Прянишников,

генеральный директор ООО «Диол»; diol-it.ru

Конечно же, все зависит в первую очередь от того, какие обязанности возложены на руководителя отдела продаж (РОП). Мы занимаемся стратегическим маркетингом и выстраиваем отделы продаж в B2B в компаниях клиентов по собственной авторской системе привлечения идеальных клиентов «Оффер». Я являюсь автором этой системы и выстроил отдел продаж в своей компании «с нуля», начиная с написания скриптов и заканчивая наймом сотрудников.

Речь идет об экспертных продажах и очень часто о продажах сложного продукта. Основной метод привлечения клиентов — холодные звонки по скрипту с первичной квалификацией клиента по задачам и бюджету. На следующем этапе подключается эксперт, который ведет клиента до сделки. Это если вкратце.

В рамках нашей системы отдел продаж (привлечения клиентов)

в B2B состоит из специалистов нескольких уровней:

1. Руководитель отдела продаж.
2. Эксперты.
3. Телемаркетологи.

В этой иерархии РОП напрямую не участвует в продажах, в его обязанности входит:

1. Первичное обучение и адаптация сотрудников.

2. Ежедневный контроль работы сотрудников, в основном прослушивание диалогов и внесение коррективов, контроль отчетов.
3. Общение с сотрудниками, их мотивация и формирование «боевого настроя».
4. Сбор обратной связи от потенциальных клиентов для оптимизации скрипта, взаимодействия сотрудников и процесса продажи в целом.

Есть также вторая сторона вопроса, которая определяет характер возникающих ошибок. Как правило, руководители стараются нанять РОПов с опытом работы, считая, что «он и так все знает, придет и все мне наладит». По факту, руководители упускают несколько важных моментов:

1. РОП не понимает принципов и важной «продающей» информации, поскольку никакого обучения продукту в компании нет. РОП обладает наработанными инструментами, но без понимания специфики продаж именно в этой компании, его навыки становятся менее эффективными. К примеру, руководитель говорит: «Мы такие же, как и все на нашем рынке продажи труб. Мы ничем не отличаемся от конкурентов», хотя фактически харизматичность этого руководителя и его консультативный подход к каждому клиенту и приводит к продажам именно в этой компании. В результате РОП не понимает продукта, не верит в него и вынужден придумывать конкурентные преимущества там, где они уже придуманы, либо просто давать скидки, чтобы повысить объем продаж своего отдела.
2. РОП якобы умеет руководить, а продавать не умеет. РОП обязательно должен уметь продавать сам. Как он может настроить на продажи целый отдел, если он даже не понимает, какие эмоции и в какой момент испытывают менеджеры и как с ними бороться.

Из перечисленных обязанностей РОП и базовых ошибок, совершаемых руководством компании

при найме и адаптации РОПа, вытекают ошибки самого РОПа.

1. РОП — «на стороне клиента». Приведу пример. Эксперт, пообщавшись с потенциальным клиентом, уже не первый раз слышит возражение «Дорого!», не может его закрыть и сообщает об этом РОПу. РОП, будучи неуверенным в продукте, идет к руководителю и начинает лоббировать это возражение: «У всех дешевле, чем у нас, давайте снижать цену». То есть вместо того, чтобы постараться занять более незыблемую позицию на стороне своей компании, он начинает «плавать» и стремится предлагать скидки. В результате рентабельность продаж падает, а РОП закрепляется в своей позиции «наш продукт — дорогой и недостаточно хороший». Правильным действием в этом случае является формирование у РОПа более целостного понимания продукта и его ценности для потенциального клиента. И доносить эту информацию должен руководитель. Единоразово определив целевую аудиторию, подготовив стратегию продаж, используя знания руководителя о продукте, его опыт и методы продаж, компании могут успешно продавать продукт в два раза дороже рынка. И у нас есть такие кейсы.
2. РОП не настраивает подчиненных на успех. Этот пункт объединяет сразу несколько моментов: РОП не проводит планерки, не помогает экспертам и телемаркетологам «в моменте», не дает обратную связь по разговорам, не разбирает общие проблемы. Как правило, это выглядит так.

Приходит новый сотрудник, например, телемаркетолог, РОП его обучает, тратит на это две недели, а потом считает, что сотрудник должен все делать сам: «Я же ему уже все рассказал». Еще чаще РОП старается учить телемаркетолога и эксперта, как и что нужно было сказать клиенту, хотя сам он никогда в жизни не занимался продажами по телефону. Наконец РОП просто не хвалит своих подчиненных. Метод «кнута» давно уже изжил себя. Выгорание наступает в 3–5 раз быстрее у тех сотрудников, которых не поддерживают и не мотивируют РОПы.

Что поможет? Мы выработали у себя целый комплекс мер, использование которых входит в обязанности РОПа:

- методика общения с телемаркетологами, предотвращающая выгорание, основанная на поддержке и терпении;
 - четкий скрипт, которому должен следовать каждый сотрудник отдела продаж, будь то эксперт или телемаркетолог;
 - планерки для телемаркетологов и экспертов, на которых разбираются типичные ошибки в диалогах с клиентами;
 - чек-листы и простые критерии анализа диалогов, которые упрощают как работу РОПа, так и процесс адаптации и совершенствования навыков телемаркетологов и экспертов.
3. РОП работает на собственных убеждениях, а не на корпоративной документации. Эта ошибка также связана скорее с работодателем и руководителем. РОП такой же сотрудник, как и все остальные, и он также подчиняется общей структуре: у него должен быть регламент, отчетность, чек-листы и нормы. Когда РОП предоставлен самому себе в рамках правил и документации компании, он может реализовать весь свой опыт и инструментарий на 100 процентов.
 4. РОП не корректирует и не развивает скрипт. Получая обратную

ОСНОВНОЙ МЕТОД ПРИВЛЕЧЕНИЯ
КЛИЕНТОВ – ХОЛОДНЫЕ ЗВОНКИ ПО СКРИПТУ
С ПЕРВИЧНОЙ КВАЛИФИКАЦИЕЙ КЛИЕНТА
ПО ЗАДАЧАМ И БЮДЖЕТУ.

связь от клиентов, телемаркетологи и эксперты так или иначе делятся с РОПом новыми возражениями, а также проблемными ситуациями, разбор которых входит в ответственность РОПа. В рамках системы «Оффер» мы говорим клиентам о том, что если вы наберете 20 разговоров, которые заходят в тупик на одном и том же месте, это повод пересмотреть эту часть скрипта. Более того, регулярно меняется экономическая ситуация, появляются новые способы выхода на ЛПР и т. п., РОП должен отслеживать все эти изменения, экспериментировать и дорабатывать скрипт для получения максимального эффекта.

РОП СТАРАЕТСЯ УЧИТЬ ТЕЛЕМАРКЕТОЛОГА И ЭКСПЕРТА, КАК И ЧТО НУЖНО БЫЛО СКАЗАТЬ КЛИЕНТУ, ХОТЯ САМ ОН НИКОГДА В ЖИЗНИ НЕ ЗАНИМАЛСЯ ПРОДАЖАМИ ПО ТЕЛЕФОНУ.

Таким образом, большая часть ошибок связана именно с тем, как организована сама должность. Если должность предполагает контроль со стороны руководства, работу в рамках регламентов, подробно описанного продукта, сформированных чек-листов и скриптов, то компания может развиваться системно, а не зависеть от личности РОПа.

В РЕЗУЛЬТАТЕ:

1. РОП четко понимает и выполняет свои обязанности.
2. Сотрудники отдела продаж показывают стабильно высокие результаты и не выгорают.
3. Руководитель и компания получают понятный и прогнозируемый результат.

МНЕНИЯ ПО ТЕМЕ

МАКСИМ ГРИШИН,

*начальник отдела продаж
компании «Формат»*

Задача формирования отдела продаж достаточно сложная и ответственная, так как если в самом начале при построении отдела будут допущены ошибки, то и в дальнейшем это будет сказываться на результативности продаж. И при этом руководителю приходится принимать массу управленческих решений. Каждое такое решение может привести к самым различным последствиям, и не всегда позитивным. Другими словами, руководитель должен минимизировать риски принятия неверных управленческих решений.

Давайте рассмотрим такую ситуацию, когда отдел продаж формируется с нуля. В этом случае начать стоит с создания всей схемы работы будущего отдела продаж, составления штатного расписания с должностными обязанностями и инструкциями и т. д. То есть должна быть создана эффективная система работы отдела продаж, продуманы и разработаны

корпоративные стандарты продаж, и только после этих действий можно будет набирать сотрудников в отдел продаж. Преимущество такого подхода к формированию отдела продаж заключается в том, что продавцов вы уже нанимаете тогда, когда и вам понятно, чем именно они будут заниматься, какие задачи перед ними вы будете ставить, и сотрудникам будет понятно, что и каким образом они должны делать, чтобы их результативность была достойной. А на практике многие делают иначе — торопятся набрать людей, а уже потом начинают прописывать стандарты и регламенты работы отдела продаж. И такое непоследовательное отношение часто становится причиной ошибок, которые потом еще долго придется исправлять. И не факт, что произойдет это легко и успешно.

Но несмотря на то, что в работе отдела продаж важны регламенты и стандарты, руководитель должен помнить, что люди, работающие в его подчинении, не менее важны — им необходимо уделять особое внимание. Некоторые руководители

отдела продаж акцентируют все внимание на регламентах, стандартах, инструкциях, при этом забывая о живых людях, об их целях и потребностях. Такой подход к формированию и дальнейшему построению отдела продаж не верен — он не приведет к ожидаемым результатам. Напротив, в таких отделах, как правило, высокая текучка кадров — сотрудники не хотят быть «винтиками» какого-то механизма, пусть даже эффективного. Менеджеры по продажам ждут от руководства, так сказать, человеческого отношения, внимания к их целям и потребностям. Индивидуального отношения сегодня ждут не только клиенты, но и сотрудники. И тот руководитель отдела продаж, который поймет и примет этот факт, быстрее научится избегать ошибок при принятии решений.

И не забывайте о том, что с самого начала формирования отдела продаж должно быть продумано, кто, когда и каким образом будет обучать сотрудников, так как в современных условиях невозможно добиться успеха в продажах, если не повышать профессиональную квалификацию.