

Коммерческий директор | 10
Октябрь 2013



УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ / ОПТИМИЗАЦИЯ

Передаем функции отдела продаж подрядчику

Как повысить эффективность холодных звонков посредством аутсорсинга

Информация об авторе и компании

Олеся Ковалева окончила Московский государственный технический университет радиотехники, электроники и автоматики в 2010 году, учится в магистратуре Финансового университета при Правительстве РФ. В финансово-инвестиционной сфере работает с апреля 2010 года.

«**Внешфинанс Групп**» на финансовом рынке с 2010 года. Основные направления деятельности: комплексное финансирование строительства, инвестирование проектов, лизинговые услуги, финансовое сопровождение клиентов. Штат: 30 сотрудников. Официальный сайт — www.vf-g.ru

По статистике, 10–15% холодных звонков приводят заинтересованных клиентов. Один менеджер по продажам обходится компании в сумму от 25 до 100 тыс. руб. в месяц, и эти затраты не всегда окупаются. Мы нашли выход в передаче продаж на аутсорсинг, и количество холодных звонков, завершающихся сделкой, возросло на 30%. Как выстроить отношения с подрядчиками и добиться подобных результатов?

Необходимость в аутсорсинге продаж возникает, когда требуется оперативно расширить базу или в сезон, когда не хватает рабочих рук. Наша компания использует аутсорсинг, как правило, два месяца в году. Первый раз мы это сделали в январе 2012 года, затем в сентябре того же года, а потом в апреле 2013-го.

Специфика предприятия — финансовые услуги, поэтому передача подрядчикам полного цикла продаж неприемлема и на аутсорсинг уходит только определенная часть: холодные звонки, рассылка коммерческих предложений и сбор первоначальных документов клиента для заключения сделки. Предлагаю подробно рассмотреть, каковы риски и возможности работы с аутсорсинговыми компаниями (*рисунок 1*) и что необходимо учитывать при передаче продаж на сторону.

Возможности и риски передачи продаж на аутсорсинг

Рисунок 1



«КД» по данным открытых источников

Как выбрать аутсорсера

Прежде чем выбрать партнера, мы изучили множество коммерческих предложений потенциальных подрядчиков и обратили внимание на ряд ключевых показателей, которые влияют на выбор.

Месторасположение. Желательно, чтобы офис аутсорсера находился хотя бы в одном городе с вашей компанией — периодически будет возникать потребность в личном контакте с менеджерами или операторами компании-аутсорсера. Кроме того, особенность ведения российского бизнеса такова, что психологически проще заключить контракт в ходе личной встречи, при посещении офиса.

Обучение персонала. Не все аутсорсеры готовы предоставить такую опцию (даже за отдельную плату). В большинстве случаев партнеры предлагают минимальный пакет услуг — холодные звонки и отправку коммерческих предложений. Наш заказ предполагает помимо этого сбор первоначальной документации клиента, поэтому мы выбрали подрядчика, готового обучить персонал основам работы с финансовыми документами или специально набрать сотрудников с такими навыками. В нашем случае аутсорсер самостоятельно выбрал и за 7–10 дней обучил операторов, используя предоставленные нами материалы (представители нашей компании не присутствовали при отборе операторов и не утверждали

рабочую группу, хотя в некоторых аутсорсинговых компаниях это возможно).

Ценовая политика. Стоимость услуги оценивается исходя из параметров заказа. Ключевой критерий — количество часов, которое оператор должен провести за работой. Чем больше времени уйдет на исполнение заказа, тем ниже стоимость часа работы оператора. Например, в Санкт-Петербурге 40 часов обойдется примерно в 17 тыс. руб. (425 руб. в час), а 120 часов — в 36 тыс. руб. (300 руб. в час). Аутсорсер, зная примерное время обработки звонка на других проектах и производительность операторов, может проконсультить заказчика относительно того, какое количество часов работы понадобится, чтобы получить приемлемый результат.

Как правило, надбавки за продажу сложного продукта не предусмотрены.

Какие требования предъявлять к операторам

Как уже упоминалось выше, не все компании готовы обучать или специально набирать персонал для исполнения вашего заказа. Чаще всего предлагают операторов со стандартными характеристиками — внятная речь, вежливость, приятный тембр голоса. Важна способность спокойно выйти из конфликта и в критических случаях перевести звонок на старшего менеджера или представителя компании-заказчика. Если ваши продажи не предполагают владения специальными навыками, перечисленных характеристик достаточно. Для нас была важна хотя бы минимальная финансовая подготовка оператора (обучение в вузе или опыт работы). Мы настаивали, чтобы операторы были старше 22–23 лет — вряд ли совсем молодые люди смогут продать финансовую услугу.

Как контролировать процесс продаж

С менеджерами проектов мы связываемся по истечении отчетного периода (ежедневный и еженедельный отчет о звонках). С операторами — по мере возникновения вопросов. Менеджер проекта фиксирует все вопросы операторов, предположим, за день (это особенно актуально на старте проекта) и сообщает нам, а мы по телефону или при личной встрече отвечаем. Если вопрос срочный, менеджер оперативно получает ответ у представителя нашей компании.

В целях корректировки работы операторов раз в три дня запрашиваем отчет о последних пяти контактах и выборочно прослушиваем записи разговоров. При необходимости просим аутсорсера провести дополнительное обучение или заменить неэффективного сотрудника.

Как избежать рисков

Понятно, что к разработке договора необходимо привлечь юриста-консультанта, а затем фиксировать все недочеты, замечания, пожелания, требования, и тогда к моменту продления контракта у вас будет готовый список изменений. Однако еще на старте постарайтесь учесть несколько обстоятельств.

Пилотное соглашение. Прежде чем передать весь цикл продаж на аутсорсинг в первый раз или новому аутсорсеру, заключите пилотное соглашение — договор на оказание определенной части услуг, например на холодные звонки. Это позволит в относительно короткие сроки оценить квалификацию и благонадежность партнера, а потери сторон будут незначительны, и при необходимости вы безболезненно смените подрядчика.

Ужесточение условий договора. Как правило, после заключения сделки аутсорсер демонстрирует рвение к работе. Но со временем между исполнителем и заказчиком устанавливаются равные отношения, и аутсорсер может расслабиться — сместить фокус внимания на очередного заказчика или назначить на проект менее квалифицированных сотрудников. Чтобы держать партнера в тонусе, обращайтесь внимание на несоблюдение договора даже в мелочах. Например, на несвоевременно отправленный отчет. В такой ситуации поднимайте вопрос об ужесточении договора, введении штрафов. Так вы подтолкнете аутсорсера к оптимизации внутренних процессов.

Регулярные сверки. Случается, что подрядчик расходует ресурсы вашей компании (рабочие часы персонала) на иные проекты (для самопиара) или собственные нужды. Выявление подобных ситуаций — довольно трудоемкий процесс. Однако если появились сомнения в честности исполнителя (например, резкое снижение плана по звонкам чередуется с нормальными показателями), проводите регулярные встречи с партнерами, анализируйте и сверяйте ресурсно-календарные планы. Вы всё поймете, например, сравнив объем зафиксированных звонков операторов колл-центра в разные дни или заметив необоснованное отстранение сотрудника от вашего проекта при отсутствии замены. Принимайте во внимание и человеческий фактор — вполне возможно, что работника отстранили по причине болезни, а достойной замены не нашлось. Однако, во-первых, такие случаи крайне редки (обычно существует запас персонала), а во-вторых, в случаях форс-мажора подрядчик должен связаться с вами для выработки совместного решения (обязательно запишите это в контракте).

Мнение

Поручите аутсорсеру предварительную работу

Дмитрий Кудрявцев, генеральный директор, «Ваши пчелки»

Информация об авторе и компании

«Ваши пчелки» — сервис, предлагающий услуги удаленного личного помощника для бытовых и деловых поручений. Основан в 2010 году в Санкт-Петербурге. Основные клиенты: «Композит-Сервис», Auchan, Global Clubbing, Kone.
Официальный сайт — www.yourbees.ru

Нельзя рассматривать аутсорсинг как передачу сторонней компании всех функций продаж (особенно когда мы говорим о малом или среднем бизнесе). Так можно потерять контроль над процессом заключения сделки. Поэтому желательно оставлять за собой определенные функции, например работу с ключевыми клиентами.

Передавать продажи на аутсорсинг выгодно на этапе подготовительной работы (холодных звонков, рассылки коммерческих предложений) или при обслуживании маркетинговых и рекламных кампаний. Важное условие: сотрудничество даст максимальный эффект, если заказчик ставит перед аутсорсером простые задачи: «проинформировать», «установить первый контакт» или «получить личные данные ответственного лица», то есть не просит осуществить полноценную продажу, а отдает «теплого» клиента своему сейлз-менеджеру.

Минимизация рисков в работе с аутсорсером сводится к стандартным процедурам — анализу деятельности (количество клиентов и выполненных поручений), изучению отзывов о работе аутсорсера. Обратите внимание на возраст агентства — чем старше, тем опытнее. Однако не стоит сбрасывать со счетов и молодые, развивающиеся компании. Они амбициозны, полны идей и сил для их реализации. Если вся проанализированная информация устраивает заказчика, он может дать тестовое задание — небольшое поручение, которое должен выполнить аутсорсер, чтобы подтвердить свой профессионализм.