



Максим Шатров

Удаленный отдел продаж с нуля

Далеко не все компании держат 100% штата в офисе. Тренд на аутсорсинг начался более 5-ти лет назад, ровно, как и тренд на удаленную работу.

Удаленная работа началась с фрилансеров. Да, те самые дизайнеры и веб-мастера, жившие на Бали. Рынок фриланса рос и продолжает расти, конкурентов все больше и специалисту проще устроиться на постоянную, но удаленную работу, чем искать заказы среди толпы желающих.

Аутсорсинг начался в США, кстати, с телемаркетинга, когда одна из известных компаний наняла другую для обработки горячих заявок. Разумно и экономически выгодно, так как штат обучен, под надзором, нет расходов на аренду новых помещений, зарплатных издержек.

В Японии еще с нулевых существовали территориально-распределенные команды разработчиков. Сидят дома, работают спокойно, идеально для стартапов. Цель бизнеса- увеличение прибыли. В том числе, за счет сокращения расходов. В любой компании второй по счету расходной статьей, после фонда оплаты труда, является аренда помещения.

В общем, начнем уже собирать удаленный отдел продаж!

Когда нужен удаленный отдел продаж

Сразу оговорюсь. Далеко не всегда можно вывести продажи ну удаленку.

Причины, по которым удаленный отдел продаж создать невозможно:

- Сотрудники работают с клиентами в офисе и иначе нельзя
- Менеджеры контактируют с другими сотрудниками и на удаленке начнутся проблемы
- Отсутствуют бизнес-процессы, бизнес «на коленке»

В остальных случаях держать продавцов в офисе нет смысла.

Основной триггер создания удаленного отдела продаж – компания работает автономно. Автономности помогают достигать бизнес-процессы, без которых создать механизм заработка денег достаточно сложно.

Если бизнес работает как часы, можно начать сокращать расходы!

На самом деле, наличие триггера в виде отлаженных бизнес-процессов актуален лишь для компаний 100+ человек. Если компания небольшая, все делают одно дело и продавцов можно посадить работать дома и на результат, можно смело внедрять удаленку.

Более того, можно начать бизнес со 100% удаленным штатом. С 2012 по 2014 год Nirro Call Center работал с полностью удаленным штатом. Это позже появился офис под определенные нужды, связанные с группой компаний Eirgroup. 99% колл-центра на удаленке.

Оценка ошибок текущего отдела продаж

Нельзя строить новое без оценки старого. В любом процессе есть ошибки, которые можно и нужно исправить. Ошибки возникают по простой причине соответствия план/факт. Можно запланировать работу процесса, однако, в действии возможно потребуются внести значительные корректировки. Это норма! Оценим ошибки продавцов на всех этапах работы:

- Первичный контакт с клиентом
- Этап пресайла
- Согласование договора
- Продажа

Нужно понимать на каком этапе клиенты идут в отказ. В 80% случаев, клиенты отказываются от покупки на этапе пресейла. Требуется понять основные причины отказов.

В 37% случаев клиент откажется от работы, если процесс согласования договора затягивается.

В части вывода продавцов на удаленку нужно оценить сложности работы с клиентами на всех этапах сделки.

По опыту Nirro Call Center, 84% проектов по удаленным продажам можно вести на 100% удаленно. Договор можно согласовать почтой, обменявшись подписанными сканами. Клиент любит быть на связи там, где быстрее и удобнее, а это мессенджеры.

Теперь оценим объемы и контакты с клиентами:

- Количество лидов
- Скорость обработки лида
- Методы коммуникации с клиентами
- Количество встреч оффлайн
- Реакция клиентов на приглашение в офис

Донесу логику на простом примере:

Если у вас digital агентство, 90% клиентов ведут переговоры по «вацапу» и лишь 10% готовы встретиться выпить кофе на нейтральной территории, скорее всего держать продавцов в офисе не нужно.

Скорее всего под удаленный отдел продаж вы соберете новую команду, либо замените некоторых сотрудников. Далеко не все готовы работать на удаленке, многие просто не могут работать дома.

Разработка требований к отделу продаж

Начнем с выбора типа удаленного отдела продаж:

- Аутсорсинг
- Удаленные сотрудники

В первом случае, продажи сопровождают сотрудники компании, по договору. Второй случай подразумевает управление удаленной командой специалистов. Если есть опыт работы с фрилансерами, методами работы с удалёнщиками, можно смело набирать свою команду. Своя команда всегда дешевле аутсорсинга! Однако, потребуются ресурсы для сопровождения удаленного отдела, надзор, да и налоги за сотрудников никто не отменял. Из 10 удалёнщиков работать без трудовой согласится от силы 2-3 человека.

Аутсорсинговые компании знают, что делать, так как решали подобные задачи для большого числа компаний. Никаких налогов, ведь работа идет по договору.

Надзор со стороны компании позволяет освободить время контроля, а ответственность за продажи несет не 1 менеджер, а целая компания.

Если сравнить по ценам, то аутсорсинг может быть равным удаленному отделу, учитывая налоги за сотрудников.

Еще одна важная составляющая удаленной работы, конфиденциальность. Вряд ли вы хотите, чтобы база клиентов была продана на черном рынке. Аутсорсинговые компании дорожат репутацией и защищают данные, распределяют доступ к базам. Если вы готовы создать изолированную среду для удаленных сотрудников, в бой!

Требования к удаленному отделу продаж:

- Простота
- Слаженность этапов работы
- Масштабируемость

Иначе говоря, процесс должен быть легким, включать нужные этапы работы с минимум лишнего действия и работать одинаково что с 2-мя, что с 30-ю менеджерами.

В работе с аутсорсинговой компанией необходима разработка минимального регламента работы. Основной этап процесса- передача готового клиента в работу.

Помимо прочего, возможна разработка смешанного отдела продаж. К примеру, 10 менеджеров работают на удалёнке и ищут клиентов, проводят пресейлы, а офисные менеджеры доводят клиента до покупки.

Подобную схему работы Nirro Call Center использует с 2014 года: операторы совершают холодные звонки, опрашивают клиента, презентуют продукт, после чего, передают клиента готового к закрытию на продажу.

В ряде случаев, если продукт сложный, или требует углубленных знаний и нюансов, схема себя оправдывает, ведь офисные менеджеры не отвлекаются на первичную обработку, а операторы не лезут «вглубь».

Выстраивание бизнес-процессов удаленного отдела продаж

Логика построения бизнес-процессов удаленного отдела продаж аналогична разработке обычных процессов. Основное отличие в удобности инфраструктуры. Иначе говоря, если менеджер мучительно заносит данные по клиенту в CRM, после чего где-то в недрах Google документов ищет рыбу договора, а после звонит с мобильного телефона, процесс будет полон ошибок. Добавьте ко всему прочему сложную отчетность и отдел можно хоронить. Кстати, пример реальный и процесс для офисных сотрудников. Представьте как шла бы работа на удаленке!

Первоначально нужно подготовить среду работы, а именно:

- Где брать информацию о заявках
- Где учет клиентов
- Где раздаточные материалы
- Как связываться с клиентом

Можно решить задачу и Google документами, примерно так:

- Заявки попадают на почту и в таблицу
- Учет ведется в таблицах, своя под каждого менеджера с персональным доступом
- Раздаточные материалы доступны по быстрым ссылкам
- Для связи настроена IP телефония на компьютере и корпоративные мессенджеры
- Простая отчетность клиентов/продаж/отказов

При большом потоке клиентов можно использовать CRM, в которой удобно получать, распределять и вести заявки клиентов.

Основные ошибки при построении удаленных отделов продаж – усложнение отчетности в попытках максимального контроля. Эффект прост: если сотрудник в офисе, можно подойти и посмотреть, чем он занят, а если на удалёнке, то не ясно, как вообще идет работа.

Разумно оценивать работу по результату, для всего остального есть ежедневные 15-ти минутные планёрки, запрос статусов и так далее.

Для качественной работы отдела необходимо подбирать подходящих людей. А значит, требуется процесс подбора персонала. О подборе персонала поговорим отдельно, ниже.

Разработка регламентов удаленного отдела продаж

Регламенты удаленного отдела продаж разрабатывают на основе бизнес-процессов, которые разрабатывают на основе инфраструктуры.

Основные регламенты удаленного отдела продаж:

- Регламент подбора персонала
- Общий регламент работы отдела продаж
- Регламент Руководителя Отдела продаж
- Регламент менеджера по продажам

По сути, документ включает в себя правила игры в отделе.

Структура каждого документа примерно одинакова:

- Описание процесса
- Блок-схема процесса
- Требования и обязанности
- Мотивация
- Моратории
- Процесс работы

Все просто, лаконично и буквально. Нет смысла писать документы в стиле законодательства РФ, ровно, как и не стоит писать матную версию регламента с шуточками про два стула.

Просто и понятно опишите процесс и правила, без возможности разных трактовок.

О всех изменениях процесса необходимо информировать участников процесса. За правило стоит взять возможность любого участника предложить улучшения процесса.

Если команде процесс не удобен, нужно менять, ведь работают по процессу они, а не вы.

Регламент разрабатывается 1 раз, дорабатывается столько, сколько необходимо. Ведь в процессе обкатки многое поменяется. Ищите свой идеальный процесс!

Запуск, курирование, развитие удаленного отдела продаж

Запуск

Готовы регламенты, процессы, среда работы, даже сотрудники. Пора начинать. Новые сотрудники, заведомо согласные на удаленную работу, включатся в процесс быстрее, ведь не потребуются адаптироваться к новому формату работы. Готовьтесь, некоторые менеджеры могут уволиться, ведь среда новая, нужно втянуться.

Курирование

Отслеживайте показатели продаж, собирайте обратную связь регулярно. Разумная схема проведения конференция:

- Большая конференция с план/фактом/идеями – 1 раз в неделю, по понедельникам
- Ежедневные планерки с планами на день- ежедневно, с утра
- Оперативный обмен информации – постоянно, в чате отдела

Таким образом, сотрудники работают свободно, вы в курсе событий, показатели не теряются.

Развитие удаленного отдела продаж

Развитие заключается в реструктуризации. Как таковой схемы развития не существует, ведь все персонально, однако, пример:

Удаленный отдел продаж из 10 менеджеров дает хорошие показатели прибыли, однако, сотрудники жалуются на усталость и овертайм. Аналитика показала, что заявок и правда много. Варианта разгрузки сотрудников всего 3:

- Добавить менеджеров для первичной обработки клиентов
- Разделить отдел на 2 команды, добавив новых сотрудников
- Отдать часть работы на аутсорс

Напомню еще раз: все варианты хороши и зависят от задачи!

Создать 2 уровня работы с клиентами разумно, если продукт достаточно простой для продажи, когда можно передавать клиента на уровень выше.

Аналогичные условия подходят и для передачи части работ на аутсорсинг.

Если же продукт сложный и разрывать коммуникации с клиентами нельзя, разумно разделить отдел на подотделы, выделив старших менеджеров.

Подбор сотрудников в удаленный отдел продаж

Подбор кадров- головная боль любой компании.

Основные критерии подбора сотрудника на удаленку:

- Соответствует матрице должности на 90%
- Имеет необходимый опыт в подобной должности
- Опыт удаленной работы от 1 года
- Планирует работать удаленно и развиваться

Соответствие требуется для найма подходящего по психотипу и опыту человека. Можно взять вчерашнего студента, вложиться в обучение и потерять через полгода. Можно взять опытного человека, который просто решил работать дома. Вас интересуют долгоиграющие сотрудники. Если человек выбрал удаленку, он знает, как работать, сколько он стоит и начнет задавать встречные вопросы.

Основные вопросы кандидату:

- Что делали ранее на подобной должности?
- Почему ушли со старого места работы?
- Почему хотите работать удаленно?
- Сколько хотите получать минимум/адекватно/максимум?
- Требуется ли официальное оформление?

Времена оценки резюме от 1-го места работы, ненависть к джамперам и пр. корпоративный бред уходит в прошлое. Думаю, вам без разницы, как человек начал карьеру, важнее опыт именно в вашей сфере, либо смежных, с потенциалом на обучение.

Люди уходят со старой работы по разным причинам, обычно, удаленные сотрудники говорят причину честно и в 80% случаев это «кидалово», то есть невыплаты зарплаты. Если прошлый босс был жадный дурак, потерявший команду, уход сотрудников очевидно обоснован!

Понимать причины удаленной работы нужно наверняка. Сотрудник, который решил «перебраться» на удаленке не подходит.

Вопрос о уровне зарплаты помогает оценить реальные силы и амбиции человека. Официальное оформление влечет за собой налоги, неофициальное, проблемы. Однако, в любом случае, необходимо заключать соглашение сторон о партнерстве и соглашение о неразглашении.

Нельзя спешить при подборе специалистов. Вам нужна сильная команда, которую не потребуется собирать с нуля несколько раз.

По опыту Nirro Call Center, если сотрудника устраивает оплата, мотивация, коллектив и задачи, специалист будет работать на удаленке годами. В прочем, не сильно отличается от офисной работы ;)

Продажники – фрилансеры

Отдельно расскажу о фрилансерах. Специалисты свободного полета с каждым годом огорчают все больше.

Да, хороший дизайнер может быть фрилансером, ровно, как и программист.

Продажник не может быть фрилансером!

Все просто. Хороший продажник уже где-то работает, либо собрал команды продажников. Да, все мы понимаем, нет разницы в продукте, важны методики продаж. Однако, весьма странно, если специалисту все равно что продавать хоть для нескольких компаний в один момент времени.

Нет, это так не работает и вот почему:

- Аутсорсинговая компания имеет базу знаний и разных менеджеров, подбирает специалиста с опытом
- Фрилансеру нужно время на изучение продукта, опыт продаж именно этого продукта именно в настоящих условиях

Если вчера он продавал пластиковые окна, а сегодня автозапчасти, в которых опыта не много, конверсия продаж будет низкая. Да, менеджер адаптируется, изучит продукт и начнет продавать как профи! Но, нужно время.

Более того, если фрилансер- продажник часто меняет заказчиков, это странно.

Дизайнер может рисовать для разных клиентов, программист работает с разными продуктами. Продажнику нужно больше времени, а если при продаже продукта достигается определенный успех, зачем уходить?

Всегда есть исключения, однако, есть и тенденция!

Подбирайте здоровый коллектив, с которым будет много лет успешных продаж.

Остались вопросы?

mshatrov.ru

Максим Шатров

  +7 916 923 71 79