

Глава 2

Усиление контакта с клиентами

- ✦ **Онлайн-инструменты в управлении процессом продаж**
- ✦ **Маркетинговые мероприятия онлайн**
- ✦ **Приучение клиентов к онлайн-общению**

Мировой кризис, в разгар которого пишется эта книга, — очень важный и полезный опыт. Наконец-то многие компании вспомнили, что продукты и услуги нужно *продавать*, а не просто принимать входящие звонки, занимаясь только сбытом.

Продажи — это сердце и основа любого бизнеса. Падающие рынки очень хорошо показали, кто был успешен лишь потому, что внешняя среда была благоприятной и позволяла расти на фоне общего роста, а кто добивался результатов благодаря реальной эффективности бизнеса. По нашим клиентам я вижу, что те компании, которые продолжают в кризис активно развиваться (пусть и сократив расходы, пережив иногда болезненную реструктуризацию), и до кризиса вкладывали большие усилия в активные продажи.

В этой главе мы посмотрим, как сделать ваш контакт с клиентами более плотным, активным, частым с помощью онлайн-технологий, при этом сократив расходы времени и денег на поддержание этого контакта.

Плотность контакта

Из практики и теории продаж и переговоров хорошо известно, что для достижения результатов в продажах необходима определенная, скажем так, близость в коммуникации. Степени этой близости, по возрастанию, примерно следующие:

- электронное письмо;
- ICQ или другой аналогичный чат — добавилась «одновременность» контакта;
- телефонный разговор — добавился живой голос;
- видеоконференция, в простейшем варианте программа Скайп, — добавился визуальный контакт;
- «вебинар» (то есть онлайн-семинар) — добавились одновременная работа с документами, голосования, возможность показать друг другу рабочий стол и т. п.;
- личная встреча — добавился полноценный визуальный, звуковой, телесный, энергетический контакт;
- личная встреча в бане 😊 Еще древние римляне, проводившие в банях значительную часть рабочего дня, хорошо понимали, что голые, расслабленные и воспарившие душой над обыденностью деловые партнеры способны на гораздо лучшую степень взаимопонимания и контакта, чем одетые и настоженные.

Известно, что в случае сложной продажи дорогостоящего продукта «выслать коммерческое предложение» в ответ на телефонный звонок — верный способ провалить продажу; правильный путь — встреча, а часто и серия встреч. То же можно сказать и о любых деловых переговорах.



Таким образом, приучая наших деловых партнеров, клиентов, контрагентов к более продвинутым формам удаленного общения, мы создаем возможность более тесного контакта и, соответственно, более эффективного продвижения важных для нас проектов.

Технические способы онлайн-контакта

Чтобы понять, как можно усилить контакт с клиентами с помощью онлайн-технологий, узнаем, какие, собственно, технические решения для этого нужны.

Эта книга написана для бизнес-людей, заинтересованных в бизнес-результатах, а не для ИТ-энтузиастов, заинтересованных в перебирании многочисленных «фишек» все новых и новых ИТ-решений: программ, веб-сервисов и т. п. Поэтому я назову лишь несколько технических решений, необходимых и достаточных, по нашему опыту, для онлайн-работы с клиентами.

Первое решение, удобное для онлайн-встреч двух-трех человек, — программа Скайп* (Skype, скачивается бесплатно на skype.com), которой пользуются десятки миллионов людей по всему миру. Она позволяет:

- бесплатно делать аудио- и видеозвонки пользователям Скайпа;
- платно (но заметно дешевле, чем по обычным тарифам телефонных компаний) делать звонки на городские и мобильные телефоны по всему миру. Именно на этом зарабатывает компания Skype, поскольку сама программа бесплатна;
- организовывать небольшие (до десятка участников) телефонные конференции;
- посылать короткие текстовые сообщения;
- начиная с версии 4.1 — показывать рабочий стол своего компьютера и, соответственно, рабочие окна любых программ — с документами, слайдами, интеллект-картами и т. п.

Второе решение — более профессиональные системы онлайн-общения. В нашей практике и практике наших клиентов мы используем несколько:

- онлайн-сервисы: Вебинар.ру — аналог всемирно известного Webex.com; Microsoft Live Meeting — сервис онлайн-коммуникаций от корпорации Microsoft;
- серверные решения (требующие закупки и установки в компании программного обеспечения): Adobe Connect, разработка компании Adobe, хорошо известной по формату pdf и программе Adobe Acrobat Reader; Microsoft Communication Server — разработка корпорации Microsoft, интегрирующая все корпоративные коммуникации: почту, телефон, видеоконференции и т. п.

* Программа настолько активно вошла в нашу жизнь, что здесь и далее мы будем писать ее по-русски, как обычно и происходит на практике.

Эти решения, отличаясь во многих аспектах, в целом позволяют:

- проводить видеоконференции с большим количеством участников, включающие изображения с веб-камер, чат, голосования, опросы, показ слайдов, обмен файлами, модерирование (возможность управлять последовательностью выступлений);
- показывать друг другу рабочий стол своего компьютера, и в том числе передавать управление своим рабочим столом. Это очень удобно, когда вам проще что-то «руками» поправить в документе, открытом у коллеги, чем объяснять словами.

Более подробно достоинства и недостатки различных технических решений будут рассмотрены в главе 6. Пока же попробуем разобраться, как применять онлайн-технологии на всех стадиях работы с клиентом.

Классические стадии работы с клиентом

Рассмотрим классическую последовательность работы с клиентом — от первого контакта до повторных продаж. Естественно, речь идет не о продажах в магазине, автосалоне и т. п. и не о работе торгового представителя/мерчендайзера с товароведами в магазинах. Схематично можно разбить всю последовательность на три стадии:

- | | |
|-------------------------------------|---|
| 1. Первичный контакт | «Холодный» звонок клиенту
Входящий запрос клиента (телефонный звонок, заполнение формы заявки)
Участие клиента в маркетинговом мероприятии |
| 2. Продажа | Обсуждение с клиентом необходимых ему услуг или товаров, выработка и согласование с клиентом требований к товару/услуге (техническое задание, спецификация, проект и т. п.)
Переговоры о цене, заключение сделки |
| 3. Сопровождение, повторные продажи | Оказание услуги
Клиентская поддержка
Получение обратной связи |

На каждой из этих стадий можно использовать онлайн-инструменты. Посмотрим, как именно это делать. Пока не будем говорить о том, как преодолеть предубеждение многих людей к непонятным новым компьютерным технологиям, — об этом чуть позже, в конце главы. Также будем говорить о достаточно сложных продажах — ИТ-проектов, дизель-генераторов, услуг по перевозке партий тушканчиков и т. п. Для более простых продаж, например смартфонов в интернет-магазине, все сказанное нужно будет упростить, сохранив общие принципы. При этом продажа может осуществляться как представителю компании (B2B), так и физическому лицу (B2C).

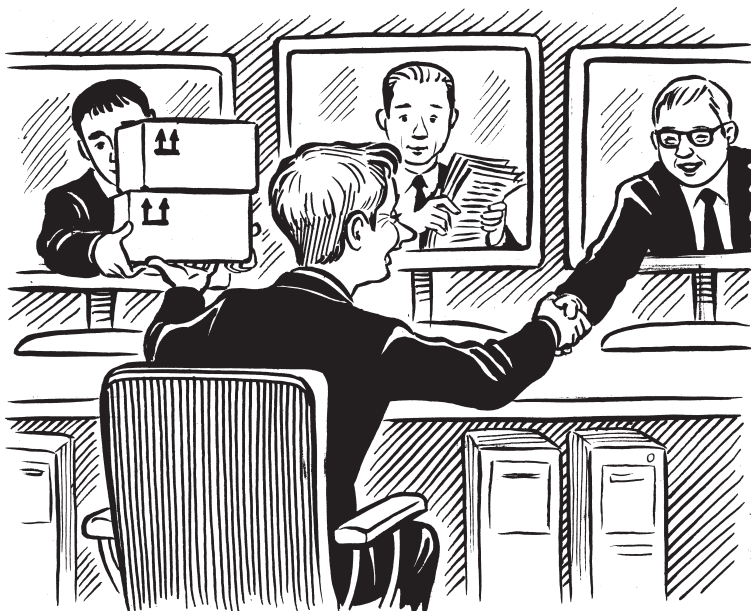
Онлайн-контакт для усиления «холодного» звонка

Самая трудная часть активных продаж, острое, нацеленное в сердце клиенту (и в его кошелек), — «холодный» звонок. Перед менеджером по продажам «Желтые страницы» и телефон, на том конце телефонного провода — оторванный от дела руководитель, заранее настроенный к предложениям скорее негативно. У нас есть одна-две минуты, чтобы его заинтересовать и побудить к каким-то действиям.

Что это могут быть за действия? Не скажу ничего нового: если мы продаем услуги или товары дороже хотя бы нескольких тысяч рублей, то все, что можно продать во время «холодного» звонка, — это встреча, на которой мы имеем шанс заинтересовать клиента сутью наших предложений, либо, как вариант, участие в бесплатном или условно платном маркетинговом мероприятии (деловой завтрак, презентация, демонстрационный мини-семинар и т. п.).

Как бы менеджер по продажам ни объяснял, что «встреча займет не больше пятнадцати минут, не обязывает вас ничего покупать» и т. п., клиент все равно зачастую неохотно

соглашается на этот шаг. Потому что, во-первых, нужно все же выделить и запланировать какое-то время в рабочем графике, во-вторых, работают чисто психологические механизмы типа «допустил на свою территорию — потенциально готов купить».



Но если клиенту предлагается «краткая онлайн-встреча с нашим консультантом» (экспертом, инженером и т. п., в зависимости от специфики бизнеса) либо «участие в бесплатном онлайн-мероприятии», то ему не нужно никого пускать на свою территорию — достаточно кликнуть ссылку.

Конечно, мы теряем в «живости» контакта, особенно если у клиента нет веб-камеры (хотя в наше время все труднее найти ноутбук без веб-камеры). Поэтому если на онлайн-встрече оказывается невозможным перейти сразу к следующему шагу сделки (например, договориться о проведении бесплатного аудита ИТ-инфраструктуры клиента), то основной задачей онлайн-встречи будет продать

«живую» встречу (или убедиться, что клиент неперспективен для нас).

Согласитесь, гораздо проще продать «живую» встречу во время заранее запланированной двадцатиминутной онлайн-встречи, когда клиент видит лицо эксперта и более настроен на контакт, чем во время «холодного» телефонного разговора. Таким образом, даже если в специфике вашего бизнеса онлайн-встреча еще не продвигает к сделке, она по крайней мере становится хорошим промежуточным звеном между «холодным» звонком и первой встречей в офисе клиента. А если «холодные» звонки делаются в другой регион, то есть выезд в офис клиента сопряжен с заметными расходами, то онлайн-встреча становится просто незаменимой.

Оцените эффективность. Классической нормой для менеджера по продажам (в зависимости от количества пробок в городе, специфики бизнеса и многих других факторов) считается от двух до четырех встреч на территории клиента в день, при этом 30–50% рабочего времени остается на совершение «холодных» звонков (грубо говоря, половина дня — встречи, половина — звонки для назначения следующих встреч).

Онлайн-встреч за половину рабочего дня можно провести от четырех-пяти до десяти-двенадцати. Если на онлайн-встрече мы можем сразу сделать следующий шаг к сделке, то налицо рост эффективности в три-четыре раза.

Если цель онлайн-встречи — «продать» встречу в офисе клиента, то благодаря двухходовке с онлайн-встречей менеджер может за половину рабочего дня назначить примерно от четырех-пяти до десяти встреч в офисе клиента, то есть эффективность возрастает в два-три раза.

Хотите оценить потенциальный прирост эффективности в работе отдела продаж благодаря внедрению онлайн-инструментов? Напишите автору на адрес info@ov1.ru с темой письма «Онлайн-книга: запрос анкеты для оценки отдела продаж», укажите ваши полные контактные координаты (Ф.И.О., город, компания, должность, телефон и e-mail) и получите «Анкету для оценки текущей эффективности тайм-менеджмента в отделе продаж».

Эффективная работа с входящим запросом

Входящий запрос, будь то заявка на сайте, звонок в компанию и т. п., — отличный подарок вашим менеджерам по продажам, всей значимости которого они часто не осознают. Действительно, клиент уже хочет примерно то, что вы продаете, уже знает вашу компанию, уже проявил первичный интерес. К сожалению, к такому подарку судьбы, как входящий запрос, разбалованные сытыми докризисными временами компании часто относились наплевательски. А именно — консультировали клиента по услуге или продукту, называли цены или высылали коммерческие предложения. После этого в лучшем случае несколько раз звонили клиенту, а то и не звонили вообще.

Клиент в такой ситуации чаще всего кладет ваше коммерческое предложение в папочку к двум десяткам таких же, и никаких способов повлиять на дальнейший ход его размышлений у вас уже нет. Вероятность покупки именно у вас — 1/20, то есть 5%, а если клиент не ленивый и прозвонил пятьдесят компаний, то вероятность составит всего 2%...

Правильный путь — сразу на входящий звонок предлагать клиенту встречу и уже на этой встрече выяснять потребности клиента и продавать так, чтобы он даже не задумывался об альтернативных поставщиках*. Если клиент, сделавший входящий звонок, не готов встречаться сразу у себя в офисе или вообще находится в другом городе, отличным промежуточным этапом станет онлайн-встреча.

* Догадываюсь, что многие эпизоды этой главы, касающиеся эффективного функционирования системы продаж, не очень приятно читать владельцам, генеральным и коммерческим директорам компаний, в которых продающие менеджеры жировали на входящем потоке на фоне растущего рынка и не очень-то стремились отрываться пятую точку от стула для поездки к клиенту. Что ж, я тоже набивал те же шишки, наш отдел продаж тоже когда-то «высылал коммерческие предложения». Нет ничего плохого в ошибках, если они осознаны вовремя. Для дополнительной проработки этих вопросов рекомендую отличные книги Константина Бакшта «Построение отдела продаж» и «Большие контракты».

Оценка эффективности — такая же, как в предыдущем пункте. Поскольку для входящих запросов связь с деньгами более прозрачна, чем для «холодных» встреч, можно добавлять к вашей среднемесячной выручке несколько десятков процентов. Особенно если значительная часть ваших клиентов находится в других городах.

«Антикризисный» анекдот из жизни — не знаю, грустный или смешной. Для своего загородного дома, в котором в тени берез пишется эта книга, я покупал дизель-генератор. Очевидно, что это достаточно сложная продажа: можно продать на 50 тысяч рублей, а можно на пару-тройку миллионов — в зависимости от того, насколько хорошо выяснишь потребности клиента и как сумеешь объяснить техническую сторону вопроса («Конечно, можно поставить генератор в железнодорожный контейнер, где он может сгореть, но лучше заказать у нас специальный противопожарный бронированный контейнер с вентиляцией, сигнализацией и турбореактивным атомным приводом»). Также очевидно, что значительная часть покупателей генераторов — строительные компании, и ясно, что рынок этот серьезно просел во время экономического кризиса.

Привыкнув к тому, что наши менеджеры и консультанты несколько раз встречаются с клиентом при продаже ему проекта внедрения тайм-менеджмента, разрабатывают технические задания и т. д., я ожидал чего-то подобного и сам попросил специалистов компании, которая по сайту показала мне наиболее адекватной, приехать и рассказать про генераторы подробно. Куда там! «А что мы будем приезжать? Коммерческое предложение мы вышлем, а про модели на сайте все написано».

Пришлось клиенту преодолеть свою естественную лень и загруженность более приоритетными делами, разобраться в теории вопроса, поискать менее заживевших поставщиков. Они, естественно, нашлись — приехали, рассказали, объяснили, дали скидку за «если примете решение прямо сейчас». Прикидывая, скольких клиентов так потеряла первая компания, искренне сочувствую ее акционерам.

Маркетинговое мероприятие онлайн

Отличный инструмент привлечения клиентов, используемый многими компаниями, — бесплатные или условно платные (с минимальным организационным взносом, оплатой участия в бизнес-ланче и т. п.) маркетинговые мероприятия.

На них нетрудно пригласить потенциального клиента самыми разными способами («холодный» звонок, рекламное объявление и т. п.), а на мероприятии — заинтересовать вашими товарами или услугами. Очевидная идея — попросить часть мероприятий проводить онлайн.

Пример компании, давно и активно использующей онлайн-мероприятия, — Microsoft. Как правило, эти мероприятия проходят в формате «вебкастов», в которых участники видят рабочий стол выступающего с показом работы в программных продуктах Microsoft, слышат его голос, могут задавать вопросы в чате. Запись мероприятия сохраняется на сайте Microsoft. Автор сам в свое время провел несколько таких вебкастов по тайм-менеджменту на Outlook, их записи можно запросить на сайте компании «Организация Времени» www.ov1.ru. Эффективность этого инструмента достаточно высока: первый вебкаст был записан в 2006 году и продолжает работать до сих пор, привлекая клиентов на тренинги «Тайм-менеджмент на Outlook».

И другой пример, из совершенно другого типа бизнеса — небольшая московская компания, интернет-магазин foodik.ru, суть предложения которого — возможность заказать блюда в ресторане, не имеющем собственной системы заказа и доставки. В достаточно короткие сроки этой компании удалось с помощью онлайн-презентаций для директоров ресторанов обеспечить интерес к своему предложению и набрать необходимое количество партнерских контрактов с ресторанами.

Преимущества маркетингового мероприятия, проводимого онлайн:

- легче привлечь к участию клиента: ему не нужно никуда ехать, достаточно выделить время и кликнуть ссылку;
- клиент может пригласить к участию коллег из своей компании, что привлечет дополнительных союзников впоследствии, в процессе продажи;
- огромная экономия денег и времени на всех организационных вопросах.

Недостатки онлайн-мероприятия:

- меньше живого контакта с клиентами;
- нет личного общения;

- менеджеры по продажам лишены возможности завязать личный контакт в кофе-паузе и т. п.

Поэтому режиссуру онлайн-мероприятия нужно продумывать и прорабатывать гораздо более тщательно, чтобы максимально вовлечь потенциальных клиентов в процесс и заинтересовать их.

Оцените эффективность. Сравним бесплатную двухчасовую презентацию для клиентов «оффлайн» и «онлайн»:

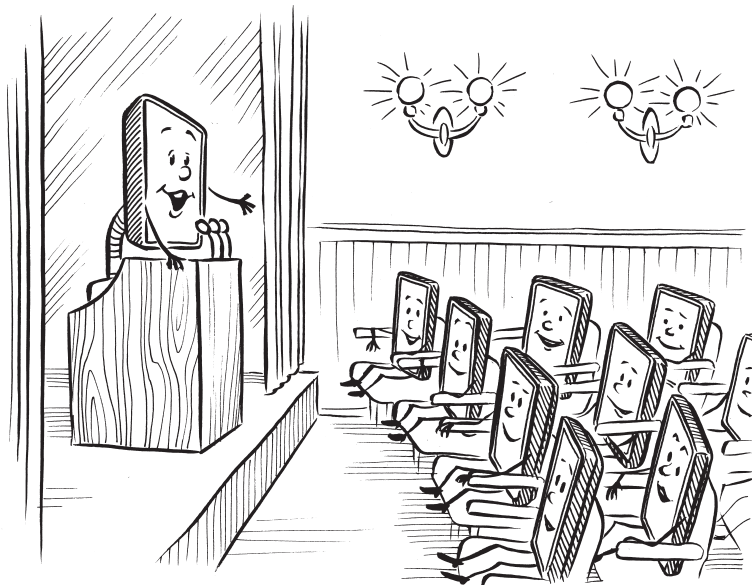
Классическая презентация	Онлайн-презентация
Расходы на конференц-зал, кофе-брейки, мультимедиапроектор и т. п. — примерно от 10 до 50 долларов на участника	Нулевые расходы
Участники только из вашего города	Возможность участия жителей других городов расширяет аудиторию потенциальных клиентов примерно в 1,5–2,5 раза
Реальная явка зарегистрированных участников — около 40–50%	Реальная явка зарегистрированных участников — около 70%
Затраты времени ваших экспертов и менеджеров на подготовку мероприятия, дорогу к месту проведения и обратно; непроизводительные затраты времени перед началом мероприятия (кто-то занят подготовкой, а кто-то просто ждет)	Практически нулевые затраты на подготовку; нулевые затраты на дорогу и прочее
Итого: при одинаковых усилиях (время менеджеров по продажам, рекламный бюджет и прочее), затраченных на организацию мероприятия, у онлайн-формата примерно в 1,5–2,5 раза выше число привлеченных потенциальных клиентов; при этом — нулевые финансовые затраты и минимум непроизводительных затрат времени на подготовку мероприятия и присутствие на нем.	

Если в вашей компании практикуются выступления экспертов на конференциях как форма PR-активности и привлечения потенциальных клиентов, некоторые из таких выступлений также могут делаться онлайн. Это очень удобно,

когда конференция проходит в другом городе и время выступления слишком мало, чтобы оправдать целесообразность перелета.

Автор сам регулярно практикует такие выступления. Причем иногда это не только способ сэкономить время и силы на перелетах, но и единственная возможность выступить. Например, как-то раз я выступал «онлайн» на конференции в Красноярске, в семь утра по московскому времени. В десять утра начинался корпоративный тренинг в Москве, то есть иной возможности выступить, кроме как «онлайн», в этот день не было, даже если бы мне не жалко было потратить сутки на перелеты. Как человек, в свое время делавший по десятку авиаперелетов в месяц и хорошо помнящий, что это такое, я был абсолютно счастлив, выступая в Красноярске из собственной уютной гостиной.

Другой пример — выступление на конференции по тайм-менеджменту, проходящей в Киеве, которое я делал из номера гостиницы в Кемерово. Одновременно провести открытый семинар в Кемерово и в тот же день выступить в Киеве было бы физически невозможно. Это яркий пример того, как технологии работы 2.0 принципиально расширяют наши возможности.



Стоит заметить, что основные принципы применения онлайн-технологий, которые мы разбираем относительно

общения с клиентами, применимы к общению с другими важными внешними контрагентами: поставщиками, региональными партнерами, журналистами и т. п. Как и в работе с клиентами, онлайн-технологии помогут сделать контакт более плотным, при этом сократив временные и финансовые расходы на него.

Один из наших клиентов, компания «МегаФон» в Поволжье, успешно применила онлайн-технологии для общения с журналистами при подготовке масштабной пресс-конференции по итогам 2008 года. Пресс-конференция была проведена для журналистов тринадцати регионов Поволжья в феврале 2009 года. Рассказывает руководитель PR-службы Елена Харитонова: «Решение подвести итоги года, общаясь с представителями СМИ при помощи видеоконференц-связи, было продиктовано соображениями эффективности: в среднем затраты на организацию пресс-тура составляют около полумиллиона рублей и при этом требуют серьезных организационных ресурсов. Организация выездов топ-менеджеров компании, которые представляют наибольший интерес для СМИ, в регионы повлекла бы не меньшие затраты, в первую очередь временные.

Мероприятие собрало 120 региональных журналистов, при этом все события разворачивались на площадках центрального и региональных офисов «МегаФона». В режиме реального времени руководитель компании Валерий Ермаков ответил более чем на 50 вопросов, а по итогам этой встречи в региональных СМИ вышло более ста материалов. Но главным результатом встречи все же можно считать впечатление, полученное журналистами от видеоконференции: многие из них работали в таком инновационном формате впервые».

Продажа: ключевые встречи с клиентом

Итак, клиент побывал на маркетинговом мероприятии или встретился с менеджером по продажам в своем офисе. Он потенциально заинтересован в услугах вашей компании. Что дальше?

Дальше — серия встреч, и чем сложнее продажа, чем выше сумма сделки, чем сложнее продаваемое (услуга, оборудование, сервис), тем сложнее эта серия встреч. Часто вы

продаете не одному человеку, а разным людям «на стороне клиента», имеющим разные потребности и пожелания, влияющим на принятие конечного решения. Продажа в разных бизнесах проходит разные сложные стадии: разработку спецификаций, технических заданий, календарных графиков, опытных образцов и т. п. Отдельная, особенно важная стадия — конечные переговоры о цене и условиях поставки.

Все это — встречи, встречи, встречи, а значит, десятки, а иногда и сотни человеко-часов драгоценного времени ваших сотрудников, в том числе высшего звена; при работе с другими городами — командировочные расходы. И что самое печальное, на каждый час времени, проведенного у клиента, — еще как минимум один-два часа, а то и больше, на дорогу по городу.

Если же во время первых встреч с клиентом вы договоритесь, что некоторые из следующих встреч будут проводиться онлайн, вы тем самым существенно сэкономите время себе, да и клиенту облегчите жизнь: если у него есть ноутбук, он может общаться с вами из любого места, а не только из своего офиса. Конечно, ключевые встречи все равно придется проводить в классическом формате, но даже если хотя бы часть процесса коммуникации будет переведена в онлайн — это большое подспорье.

Онлайн-встречи особенно полезны, если:

- деловой партнер/клиент находится в другом городе или в очень удаленном и неудобном месте вашего города;
- принятие определенных решений требует от партнера собрать кворум, что не всегда просто («никак не можем собрать всех в одно время в одном месте»), и удаленная коммуникация способна ускорить процесс принятия решения. Для крупных контрактов это зачастую самый критичный фактор: деньги есть, есть

- желание, но нет возможности быстро собрать всех, кто принимает решение;
- для успешного продвижения продажи критически важно снижение или обнуление некоторых затрат. Например, проведя демо-семинар / сеанс технической поддержки / диагностику бизнес-процессов в удаленном режиме, можно сэкономить на командировочных, конференц-сервисе и т. п.

Оцените эффективность. Среднее сокращение непроизводительных расходов времени (поездки, командировки) в ходе длинного цикла продажи — около 30–40% от общего бюджета времени всех задействованных в процессе. Ускорение процесса продажи за счет более быстрого назначения встреч с ключевыми лицами клиента — примерно в 1,5–2 раза. Плюс экономия на командировках, если они предполагаются в процессе продажи.

Оказание услуги, клиентская поддержка, обратная связь

На стадии оказания услуги, поставки товара, клиентской поддержки возникает множество ситуаций, требующих плотного контакта с клиентом. Это разного рода рабочие встречи специалистов со стороны клиента и поставщика, консультации, семинары, согласования документов, сеансы технической поддержки и т. п. От эффективности этих встреч часто зависит, будет ли успешным проект, подпишет ли клиент акты сдачи-приемки, будет ли он доволен, состоится ли повторная продажа.

Один из наших клиентов, генподрядная компания, применяет простую технологию, помогающую заказчикам, что называется, держать руку на пульсе. По периметру строящегося объекта устанавливаются веб-камеры, непрерывно транслирующие ход работ. Так заказчики, во-первых, экономят существенные средства на командировках, во-вторых, чувствуют себя гораздо комфортнее и спокойнее, имея возможность в любой момент сопоставить отчетность генподрядчика с реальной картиной происходящего.

Существенная часть этих коммуникаций может быть перенесена в онлайн, тем более что сотрудники заказчика и поставщика, участвующие в проекте, уже достаточно хорошо знакомы между собой и первичный эмоциональный контакт произошел на стадии продажи.

Онлайн-технологии не только упрощают и удешевляют что-то, что и так уже происходило, но и позволяют делать некоторые принципиально новые вещи. Например, при работе с компаниями в Москве начиная с определенного масштаба проектов мы применяем такую форму «комплимента от шеф-повара», как бесплатный для клиента экспресс-аудит через некоторое время после реализации проекта. Этот экспресс-аудит дает нам реалистичное представление о качестве услуги, о том, что действительно работает, а что нет. Клиенту результаты аудита помогают более эффективно поддерживать стандарты тайм-менеджмента в компании. А бесплатность аудита, естественно, чрезвычайно позитивно воспринимается клиентом. Когда мы освоили онлайн-технологии, такой аудит, бесплатный и являющийся «комплиментом» для клиента, стало возможным проводить и для компаний, работающих в регионах России.

Если вы поддерживаете обратную связь с клиентом после оказания ему услуги (в нашей компании это обязательно, в соответствии со стандартом ISO 9001:2000), онлайн-общение может оказаться также весьма полезным. Очевидно, что формальные способы оценки удовлетворенности клиента (заполнение анкет и т. п.) мало что сообщают о его реальных чувствах и настроениях после получения вашей услуги. Нужна встреча, на которой можно было бы получить развернутый комментарий представителей клиента по качеству услуги, попросить рекомендаций, проработать потребности для повторной продажи. Но люди часто неохотно выделяют время на эту встречу — ведь им-то она ничего полезного не добавляет, в ней заинтересован в первую очередь поставщик.

Онлайн-встреча в такой ситуации является хорошим компромиссом между пусть и отнимающей мало времени для заполнения, но сухой и бесполезной формальной

анкетой и полноценной «живой» встречей, на которую представителей клиента бывает непросто собрать.

Оцените эффективность. Как правило, возможен перевод «в онлайн» в среднем 50–60% коммуникаций на стадии оказания услуги и сбора обратной связи. Это снижает на 20–40% непроизводительные сопутствующие расходы времени (дорога до офиса клиента, различные ожидания и т. п.), таким образом, можно избежать непроизводительных потерь до 40% фонда оплаты труда сотрудников, задействованных в проекте.

Ускорение реализации проектов благодаря большей легкости назначения онлайн-встреч обычно достигает 20–30%.

Как преодолеть недоверие клиента к онлайн-общению

Онлайн-технологии могут дать огромный выигрыш в эффективности. Только есть одно существенное «но»: на онлайн-общение должен согласиться ваш клиент! Добиться этого не всегда просто, но в целом вполне возможно.

Проще всего донести до клиента мысль об удобстве онлайн-общения, если вы работаете с клиентами в родном городе (в моем случае — в Москве). Вот некоторые приемы, которые сложились в практике.

- На первой «живой» встрече с клиентом или деловым партнером я сразу оговариваю возможность дальнейшего общения в удаленном формате, и, как правило, никаких сложностей или отторжения это не вызывает. Более того, клиент сам доволен тем обстоятельством, что он не будет ради этой встречи привязан к определенному месту и сможет провести ее откуда угодно. Следующая встреча сразу планируется с приставкой «скайп».
- Общение с клиентом (первую «живую» встречу) начинают мои сотрудники, которые сразу оговаривают возможность только удаленного общения со мной.

Некоторые наши проекты в Москве, вполне масштабные для того, чтобы ключевые встречи проходили на уровне первых лиц компании-клиента и компании-консультанта, вообще обходились без личной встречи генеральных директоров. Это экономило массу времени, особенно когда офис клиента находился где-нибудь в Домодедове или Химках, рядом с производственной или складской базой.

При работе с другими городами в общем-то все происходит аналогично, только роль первой «живой» встречи играют семинар или конференция, на которых и случается первое знакомство, либо клиент участвует в одном из наших онлайн-маркетинговых мероприятий.

Если люди пугаются идеи удаленного общения (а далеко не все первые лица российских компаний любят ИТ-технологии), есть два простых варианта действия:

- попросить дать контакты ИТ-директора, системного администратора или аналогичного сотрудника компании; он настраивает рабочее место с веб-камерой и организует онлайн-встречу со стороны клиента;
- проводить встречу с помощью Вебинар.ру; тогда мы объясняем клиенту, что «вам нужно будет просто кликнуть ссылку в браузере, на экране вы увидите нашего консультанта и его рабочий стол» — эмоционально это воспринять проще, чем Скайп, который специально надо устанавливать и т. д.

Самое любопытное вот в чем. Нередко бывало так, что во время онлайн-переговоров происходили технические сбои, когда видеосвязь не работала с обеих сторон, и наш разговор с клиентом по Скайпу или Вебинар.ру превращался по сути в телефонный. А иногда и прямо в телефонный, если проблемы были с интернет-каналом.

Но я чувствую, что, если бы встреча была сразу спланирована как телефонный разговор, ни у меня, ни у клиентов не было бы того ощущения «включенности», вовлеченности, как при онлайн-встрече, пусть даже от всей «онлайновости» в ней остался только голос. Не знаю, в чем тут причина, возможно, в большей «подготовленности» такой встречи, ее жестком планировании в графике (телефонный разговор редко так жестко планируют, разве что у президентов стран и крупных корпораций). Но в любом случае ощущение плотности контакта при такой встрече гораздо выше.

Риски внедрения онлайн-технологий в продажах

Продажи — сердце бизнеса. Экспериментировать на сердце — занятие довольно опасное. Хотя, с другой стороны, именно повышение эффективности продаж дает наиболее прямой и осязаемый выигрыш в деньгах.

Вот основные риски, которые вам нужно иметь в виду.

- Если сотрудники отдела продаж были ленивы и не выезжали к клиенту (а именно так обстоят дела в очень многих российских компаниях), идея «ездить не нужно, общаемся онлайн» может быть крайне опасной. Необходимо очень жестко обговорить ситуации, когда необходимы живые встречи, и нормативы по их проведению — в первую очередь количество встреч (так же, как и нормативы для онлайн-встреч).
- Онлайн-встречи с клиентом требуют определенных стандартов проведения, режиссуры, тренировки всех участников с вашей стороны. Как для классических встреч с клиентом нужны написанные и оттренированные на практике стандарты вплоть до написания

и заучивания наизусть (в самом буквальном, школьном смысле слова) речевых модулей, так и для онлайн-встреч необходимо разработать стандарты. Учитывая, что в онлайн-встрече «живость» контакта меньше, требования к правильности ее проведения (что необходимо, чтобы сделки не срывались) возрастают в разы.

- Большое количество «онлайна» лишает вас некоторых преимуществ, связанных с физическим посещением офиса клиента. Почитать приказы и благодарственные письма на стене; быть представленным в коридоре на бегу кому-то из топ-менеджмента клиента, кто станет союзником проекта впоследствии; ощутить общую «ауру» компании — все это дорогого стоит. Поэтому в стандартах работы отдела продаж обязательно должны присутствовать и поощряться «живые» встречи с клиентом на определенных стадиях продаж.

Внедрение онлайн-технологий в процесс продаж может принести существенные выгоды: снижение издержек, расширение клиентской базы, рост выручки. Но такое внедрение требует опыта и осторожности. Недопустимо из-за неумелых действий менеджеров, применяющих онлайн-технологии, потерять часть клиентов и понести репутационный ущерб.

Мы разработали «Типовой порядок внедрения онлайн-технологий в системе продаж предприятия». Этот документ концентрирует опыт десятков наших клиентов и постоянно дорабатывается.

Последнюю версию этого документа вы можете бесплатно получить, написав автору на адрес info@ovl.ru письмо, озаглавленное «Онлайн-книга: запрос порядка внедрения в системе продаж», и указав подробные данные для контакта (Ф.И.О., город, компания, должность, телефон и e-mail).

Усиление контакта с клиентами. Итоги

- Чем плотнее ваш контакт с клиентом (информационный, эмоциональный) на всех стадиях продаж, тем выше количество успешных сделок.
- Основные технические средства онлайн-контакта: программа Скайп (Skype) для простейшего видеобщения и Adobe Connect, Вебинар.ру, Microsoft Live Meeting, Microsoft Communication Server для более сложных видеоконференций.
- На стадии «холодного» звонка онлайн-технологии позволят при том же количестве времени и усилий отдела продаж получить в 2–4 раза больше первичных встреч, то есть потенциальных сделок.
- При обработке входящего звонка онлайн-технологии позволят в 1,5–2 раза чаще назначать встречи с клиентом, тем самым резко выделив вашу компанию из десятков «коммерческих предложений», лежащих у клиента в папке.
- Проводя маркетинговое мероприятие онлайн, можно при заданном количестве времени и усилий привлечь в 1,5–2,5 раза больше клиентов, не потратив ни копейки на орграсходы и не потеряв непроизводительно десятки человеко-часов на процессах, сопутствующих «оффлайн»-мероприятию.
- Используя онлайн-встречи на разных этапах длинной продажи, можно повысить эффективность работы отдела продаж в среднем на 30–40%.
- Приучайте клиента к онлайн-общению постепенно, в том числе задействуя его ИТ-специалистов и/или

тех сотрудников, которые уже пользуются онлайн-инструментами.

- При внедрении онлайн-технологий в продажах имейте в виду риски этого процесса и ни в коем случае не допускайте ослабления коммерческой активности, плотности контакта с клиентом.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:



[Mifbooks](#)



[Mifbooks](#)



[Mifbooks](#)