Мысли после КРОС

Вместо предисловия

Ну, во-первых, огромное спасибо организаторам, команде мероприятия. Для операторского сообщества КРОС – это очень важное событие, возможность встретиться с коллегами, пообщаться, что-то понять. А для меня КРОС вообще стал важной частью жизни. Есть такой, чисто психологический, момент – обычно руководитель одинок, в том смысле, что редко имеет возможность поделиться своими мыслями, управленческими проблемами. Окружающие делятся на тех, кого это не волнует, кто вообще не поймет о чем идет речь, и на тех, с кем проблему обсуждать не следует. А взгляд толкового человека со стороны – штука очень полезная, даже необходимая. Самые лучшие моменты конференции, это когда ты с кем-то обсуждаешь волнующую тебя проблему, тебя понимают и говорят что-то дельное. Ну и когда ты можешь кому-то помочь – тоже приятно. Я на конференцию катаюсь с 2008 года, то есть для меня это был десятый КРОС. И очень рад, что это явление существует.

[Мысли после КРОС]

С какой целью стоит ехать на КРОС?

- Поделиться с коллегами актуальными проблемами, поискать решение.
- Узнать мысли коллег.
- Пообщаться с поставщиками и партнерами.

Когда я ехал на конференцию для меня актуальными были вот какие вопросы:

- Продвижение доп. услуг (продукты, технология продвижения, партнеры, реальный опыт).
- Сдвинулись ли у операторов мозги на тему совместных действий по взаимодействию с государством.
- Послушать мысли народа.
- Продвижение своего видеоклипа. :)

Ну и я, пожалуй, похныкаю немного о том, что если организовать конференцию чуть иначе, то пользы было бы еще больше. Предлагаю исходить из тезиса, что главная польза от конференции в осмысленном кулуарном общении. А для этого нужно создать среду, в которой людям было бы максимально удобно знакомиться друг с другом. Если человек приехал на конференцию впервые и никого не знает, ему непросто вовлечься в кулуарные обсуждения – человек ходит слегка потерянный. В этом смысле (перезнакомить всех), максимально продуктивный формат - это тематический круглый стол в малом зале, при котором люди, сидящие в зале, максимально втягиваются в дискуссию. Чем больше людей выскажется по делу, тем больше людей друг с другом познакомится. Собственно, когда я вел круглые столы, я к этому результату старался приблизиться.

В этом году такой ерундой никто не морочился (а я впервые приехал без докладов и не работал на круглых столах). И в большом зале и в малых, дискуссий с участниками не было (ну или я не попал на них). Парадоксальным образом, доклады в большинстве случаев особой пользы не несут. Тому есть веская причина – на конференции собираются уже сложившиеся провайдеры, которым по пятнадцать-двадцать лет. С одной стороны, такая организация сама уже теряет интерес к трансформации, а с другой стороны, работа на стагнирующем рынке делает трансформацию бессмысленной. Расходы на перетряхивание процессов не окупаются профитом от улучшений.

От впечатлений к народившимся мыслям

Чисто для солидности, я, пожалуй, тисну цитату Питера Друкера: "Результаты зависят от маркетинга и новых технологий, все остальное - издержки".

Хм… пока лез в интернет за цитатой отца эффективного менеджента наткнулся на другую цитату того же авторства, приведу, пожалуй, и ее: "Результаты достигаются благодаря использованию благоприятных возможностей, а не за счет решения проблем".

Это я все к чему?

У меня сложилось впечатление, что коллеги "лезут по лестнице, приставленной к неправильной стене" (это я уже Кови заюзал). Мы неадекватно много выделяем управленческого ресурса под задачи оптимизации. А это ошибка, друзья. В фазе стагнации нет особого смысла тюнить бизнес-процессы. Ну, сами посудите: допустим, вы упоролись, переколбасили всю компанию – и насколько процентов выросла эффективность процесса? Ну, на процент. Ну, на два. Какой у вас рост выручки год к году? Если, допустим, 5% или меньше, то оптимизация просто вредна. Скажем ваша

оптимизация дала +1% - так у вас рост 5%, а был, бы если бы вы вообще ничего не делали, - 4%. Что это означает? Это означает, что вам так и так конец – нужно исходить из того, что инфляция 10%, то есть нужно как-то родить рост 20%. Никакой оптимизацией процессов вы такого качества не получите – лучше уж не трогайте сотрудников.

Чтобы наращивать выручку, самое логичное заниматься захватом перспективных территорий. НО. Перспективными территориями сейчас могут считаться только новостройки. Лобовая атака на территории с плотно сидящими конкурентами, без системного конкурентного преимущества - это сжигание денег. Если же у вас территория такова, что новостроек рядом нет, и предел роста достигнут, то нужно:

- Или доставать деньги из бизнеса.
- Или интенсифицироваться через допродажи. А может даже диверсифицироваться – поднимать смежные бизнес-направления.

Диверсификация сама по себе опаснейшая штука. Немало светлых голов свернули шеи в попытках разложить яйца по разным корзинам. Тут есть два принципиальных варианта: когда бизнесы синергетичны и когда они никак не связаны друг с другом. Несинергетичный вариант, это когда вы, допустим, достаете деньги из провайдинга и вкладываете их в сельское хозяйство – этот вариант я не комментирую. Синергетичный вариант, это если вы, допустим, рядом с провайдерскими мощностями подняли домофонное направление – эти бизнесы при правильном подходе усиливают друг друга. Если вы занимаетесь чем-то таким, то во весь рост сталкиваетесь с необходимостью осваивать допродажи. Вы пытаетесь играть в игру, когда синергетичность достигается за счет использования одной абонбазы. И успех вашего начинания определяется вашей способностью продать своему абоненту что-то помимо интернета. Если у вас такая способность есть, то вы молодец и получаете билет на следующий уровень. Если у вас с этим проблемы, то вы не молодец, остаетесь на второй год, пока не приделаете ручку к чемодану. А если не приделаете, то получаете автоматом билет на вылет.

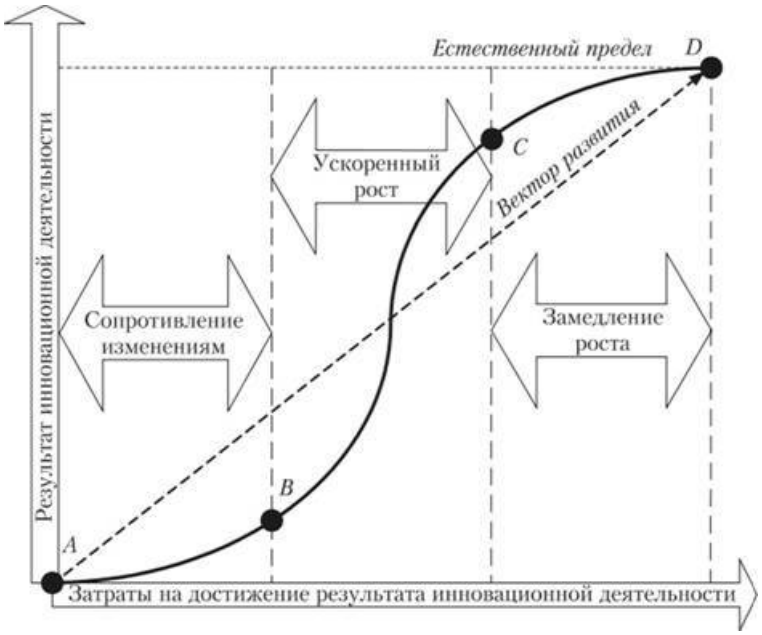
Я последнее время, если над чем и работаю, так это над системой допродаж. Могу сказать, что дело это непростое. Лобовой подход выглядит примерно так: "Вы у нас подключаете интернет, возьмите еще и компьютерную помощь". И наталкиваются на вежливый отказ со стороны клиента. Что-нибудь типа: "спасибо, нам это не нужно". Причем, даже если мы уверены, что тема для разговора есть – донести это до клиента на практике довольно сложно. Безусловно, есть некая конверсия – если спросить клиента в лоб – с какой-то вероятностью ты наткнешься на человека, который скажет: "Вау, давай!". Но, во-первых, при лобовом подходе конверсия унизительно низка, а во-вторых, если мы действуем мягко, то нас игнорируют, а если мы проявляем настойчивость, у нас сжигаются пункты лояльности. Стоит ли оно того?

Собственно говоря, когда я ехал на КРОС, я и думал: с кем бы перетереть на тему доппродаж? В особенности, доппродаж корпоративным клиентам. Что-то я не нашел с кем на эту тему можно квалифицированно пообщаться.

Во-первых, на КРОС доминируют провайдеры, для которых в приоритете физлица. Продажи физлицам и юрлицам несколько отличаются.

Во-вторых, у нас в стране вообще даже у предпринимателей торговая жилка пульсирует слабо. Больше половины опрошенных считает, что активные допродажи это грех, что главная добродетель провайдера, это скромность и смирение – веди себя достойно, Марта. Чушь собачья, конечно, но реально больше половины так и думает. А я хочу сказать, что ничто так сильно не прочищает мозги, как освежающий кассовый разрыв. Видимо, до сих пор большая часть провайдеров лопается от бабла, раз считает, что заниматься активными продажами - это нечто низкое.

С другой стороны, справедливости ради, надо сказать, что активные продажи себя дискредитировали. Много шуму, мало толку. В кулуарах поругивают Телекомновацию. Это тоже правда, но, повторюсь, это последствие ошибочной стратегии. Активными продажами нужно заниматься только когда рынок находится в фазе ускоренного роста.



Пока рынок находится в зоне сопротивления изменениям, работать можно только с "эарли адапторс". По большому счету, стимуляция сбыта тут сводится к правильной информационной политике. Нужно каким-то образом позиционировать себя для "эарли адапторс" в качестве центра инноваций. На фазе насыщения активные продажи вредны – дорого и глупо. А вот на волне активного роста – самое оно. Когда наши активники в 2003-2006 годах звонили по квартирам, их встречали как воинов-освободителей. Но теперь-то что? Тема закрыта.

Однако то, что активные продажи работают плохо, не значит, что не надо заниматься стимуляцией сбыта. Просто задача стала более сложной. В этом смысле, активные допродажи представляются разумным компромиссом между ужасом активных продаж и унынием отсутствия политики продвижения. Если у тебя есть клиент на интернет и ты ему предлагаешь что-то дополнительное, то ты вроде как и не полный отморозок, который обзванивает двери, но уже и не спишь в одном ботинке.

Продажи: то, о чем пообщаться не удалось

Итак, я в последнее время активно погрузился в задачу допродаж корпоративным клиентам. Сейчас у нас сформирован какой-никакой пакет услуг, которые мы могли бы продавать помимо интернета: телефония, ТВ, Wi-Fi-авторизация, монтаж, IT-аутсорсинг, виртуальные АТС, видеонаблюдение, СКУД. Не бог весть что, но с другой стороны – продукты и продукты. Почему бы не продать? Но, как я уже говорил выше, лобовое продвижение дает низкую конверсию.

Допустим, клиент подключается к интернету. Сотрудник отдела продаж зачитывает наш список услуг. В большинстве случаев клиенту это все не интересно. Ему интересно, чтобы мы ему побыстрее дали интернет-соску и не мешали со всякой ерундой. В половине случаев, подозреваю, клиент даже не понимает о чем идет речь. Кроме того, большая часть подключений связана с тем, что клиент въезжает и ему надо очень быстро решить много проблем, т.е. к долгим разговорам клиент не расположен. Меньшая часть подключений связана с тем, что мы клиента перетягиваем с другого оператора. В такой ситуации у наших коммерсантов нулевое желание навязывать клиенту что-то дополнительное – как бы не спугнуть удачу. В итоге, все продвижение оказывается скомканым: "А это надо? Не надо? А, ну ладно".

Еще одна потенциально продажная ситуация, это постобзвон после устранения софтовой аварии у корпоративного клиента. Тут, казалось бы, все карты в руки – вот контора, вот она нас вызвала на ребут Wi-Fi-роутера, а значит что? Значит у этой конторы или админа нет, или админ задолбал. Казалось бы, сам Гермес Трисмегист велел в этот момент предложить клиенту пообщаться на тему IT-аутсорсинга. Но, увы, в большинстве случаев, клиенту уже опять не до нас: клиент уже ботинки продает, стрижет бороды или чем он там себе на пропитание добывает.

Короче, все непросто. С другой стороны, понятно куда копать. Теория продаж гласит, что клиенту малополезно продавать продукт – ему нужно продавать решение проблемы. То есть, мы должны каким-то образом получить какую-то информацию о клиенте, понять на основании этой информации, что у клиента есть проблема, пытаться предложить клиенту продукт как средство решающее проблему. Ну, например. Мы предлагаем клиенту ВАТС, он, разумеется, говорит, что она ему не нужна. Это правда, потому что он даже не понимает о чем идет речь. Но, допустим, мы узнаем, что у клиента АТС "панасоник", которая имеет понятный набор возможностей. Тогда мы можем клиенту уже предлагать встречаться и обсуждать перспективы записи, контроля пропущенных и т.д., упирая

на примерное количество денег, которое клиент теряет.

Организационная проблема для меня заключается в том, что такая технология продвижения довольно сложна. Там масса работы по обучению сотрудников. И, честно говоря, вот у меня, к примеру, получается не очень. Ну, например, потому, что, по факту, кроме меня в конторе этим (ставить процесс системных продаж) заниматься некому, а я перегружен. Да и не сказать, чтобы я в этом деле хорош. Скорее, наоборот.

Честно говоря, я надеялся найти на КРОС партнеров. Допустим, есть какой-то региональный провайдер, где есть сильное коммерческое звено, желательно с хорошим опытом работы с "корпами". В принципе, я бы попробовал с такими людьми поработать удаленно. Мне нужно, чтобы кто-то корректировал бы наш персонал или просто удаленно участвовал в продажах.

Вопрос даже можно поставить шире

Мне кажется это вообще рыночная ниша. Я ведь не единственный несчастный начальник, который не понимает, как натаскать персонал правильно продавать. Таких бедолаг дофига. Теоретически, мы могли бы продавать клиентам не просто ВАТС с записью разговоров, но и, скажем так, сервис удаленного маркетингового контроля.

Я тут пообщался с одним дядькой, Евгением Колотиловым. Можете на ютьюбе посмотреть его ролики – толково рассказывает про организацию продаж. Я ему задал вопрос: два тренинговых дня за конские деньги, это, конечно, прекрасно, запятая, НО. Но вы же понимаете, что коррекция работы персонала, это не два дня. Это нужно уныло сидеть, слушать звонки, указывать на ошибки, корректировать скрипты, и т.д. – иными словами, нет ли на рынке услуги маркетингового сопровождения? Евгений мне сказал, что он ни о чем подобном не слышал.

Более того, подтвердил мое предположение: говорит, что по его оценкам, из тех организаций, которые отвалили ему бабло за тренинги, только 2% следуют его рекомендациям и зарабатывают бешенные деньги. Остальные 98% рекомендации игнорируют и банкротятся себе потихоньку в свое удовольствие.

И я хорошо понимаю, почему. Подозреваю, в большинстве организаций на деньги не наплевать только очень узкой группе людей, и эти люди не могут бесконечно воевать со своей организацией. В какой-то момент война руководства с персоналом приходит в состояние, примерно, как сейчас на Донбасе: когда стороны сидят по окопам, злобно огрызаются на попытки противника отжимать нейтралку и без очень веской причины в атаку идти не рвутся. Функция контроля работы сотрудника - это прерогатива руководителя подразделения. Но, в большинстве случаев, столкнувшись с нарушением регламента руководитель подразделения склонен проигнорировать нарушение, а попытка начать форматировать сотрудника наткнется на слезы, рассказы про то, что все вокруг плохие, про переработки, про низкую ЗП, про то, что нет воды в кулере... А оно руководителю подразделения надо? Проще сделать вид, что не заметил. Так организации и разлагаются.

Но, допустим, функция маркетингового контроля отдается на аутсорс. Где-то, совсем в другом городе сидит кто-то, кто слушает звонки сотрудников и делает сотрудникам репорты: тут такая-то ошибка, тут сказано не по стандарту, а тут ты молодец. Плюс балл, минус балл. Если сотрудник игнорирует репорт, то вопрос поднимается на руководителя подразделения. Руководитель подразделения вызывает сотрудника и говорит: "Маша, ты молодец и все такое, но вот тут ты все-таки не дорабатываешь. Надо исправить. Иначе они начнут на нас стучать уже генеральному, и тогда мне придется ему объяснять, почему тебя нельзя увольнять".

Я собственно на что намекаю. Коллеги из регионов, может кому интересно поучаствовать в таком проекте? Вот сколько вы зарабатываете со своих корпоративных клиентов в своем городе? По тысяче рублей? По две? А что если научиться по вышеизложенной схеме брать на сопровождение организации из Москвы? Мы бы тут у себя разруливали продажи этой услуги, а вы сопровождение. Деньги пополам. Почему бы не взять с конторы за маркетинговый контроль скажем 3000 руб. в месяц? Или 5000? Или 15000? Можно было бы откачивать бабки прямо из центра Москвы, вообще не строя никакие сети доступа. М? Но это предложение, если у вас есть интерес к продажам и продающий коллцентр.

Опять же. Та же самая идея, но в контексте видеонаблюдения. Известный факт, что на точках, где продавцы улыбаются клиентам и не ленятся говорить фразы типа "еще что-нибудь?" / "Может, возьмете орешки?" средний чек ощутимо выше. Отсюда логичная идея – продвигать видеонаблюдение не как охранную технологию, а как маркетинговую – использовать данные камер для оптимизации продаж. Но. Для того чтобы из потенциальной возможности извлечь деньги, нужно нудно заниматься отсматриванием видео, коррекцией работы сотрудников. Это дорого и муторно. И во многих организациях сопряжено с непреодолимым внутренним сопротивлением оргсистемы. А если функцию маркетингового контроля/обучения/коррекции вынести на аутсорс, то все выглядит сильно реалистичней. Но для того, чтобы в эту игру играть, где-то должны сидеть люди, с одной стороны с мозгами, а с другой стороны - не сильно высокооплачиваемые. Мне вот кажется, что если есть какой-то региональный коллцентр, который умеет заниматься допродажами, то там автоматом образуется нужный персонал – люди, которые уже переросли холодные звонки, но при этом не очень понятно куда таких развивать. Если вы узнали себя в этом описании – обращайтесь. Быть может мы на пороге голубого океана?

Это телега, которую я хотел с кем-нибудь обсудить на КРОС и не смог. Потому что не понял, кому это может быть интересно.

Продолжение следует