Поквартирный обход – главный инструмент активных продаж

Используя термин "поквартирка", я буду иметь в виду активные продажи телеком-услуг и продуктов путем поквартирного обхода. Хотя в других сферах концепция не сильно отличается, но, как говорится, суть в мелочах, без них не построить эффективный активный канал.

У кого какие ассоциации (со стороны оператора, заказчика)?

Как правило три:

1. Дорого (самый дорогой из эффективных каналов привлечения).
2. Сложно (много нюансов в организации канала своими силами, с кондачка не получится).
3. Эффективно (можно управлять процентом проникновения и динамикой продаж на локальной территории).

Предлагаю разобрать детально, насколько это возможно в рамках статьи.

Начнем с главного: когда и кому нужна поквартирка?

Нужно бизнесу:

1. Быстро обеспечить требуемый процент проникновения или войти в новый дом, район, город, регион, страну, галактику и т.д.
2. Уничтожить конкурента (забрать максимум абонентов в кратчайшие сроки) с целью дальнейшего поглощения, например.
3. Использовать активный канал продаж, за неимением других возможностей, навыков, условий привлекать абонентов другими каналами.

Следующие пункты тоже относятся к бизнесу, но только в крупных компаниях:

1. Распил бюджета.
2. Простой рост продаж (динамика), неважно, окупится ли это и когда.
3. Модно.
4. Я главный, я так хочу (могу).

Остальные причины вытекают из вышеперечисленных.

В данном материале не будем обсуждать крупный бизнес (ТОП 5 операторов).

Обсудим детально бизнес-причины активных продаж:

1. **Нужно быстро:** никто лучше и быстрее, чем натренированные поквартирники, стучащие в квартиру, стоящие лицом к лицу с потенциальным абонентом (лицом, принимающим решения), не расширит клиентскую базу и не донесет до клиента причин пользования тем или иным продуктом (при необходимости создаст потребности, сместит акценты, выделит приоритетные преимущества, укажет минусы конкурента). Это создает эффект сарафанного радио и заставит тех, с кем не было контакта (диалога), задуматься над сменой провайдера. К тому же, во входящий канал продаж впоследствии попадёт еще от 20% до 100% сделанных поквартирниками продаж (зависит от подготовки и задействованных инструментов при обходе и представленности компании на территории). Плюс – обратная связь по предложению и ситуации на рынке от конечного потребителя, что позволит по необходимости не гадая корректировать предложения. За один месяц работы активного канала на новом рынке (с наличием конкурентов) можно получить от 10% до 50% проникновения от монтированой ёмкости, не считая дома с отсутствием конкурентов, там можно и 80% сделать при должном заселении.

2. Уничтожение конкурента (ничего личного, только бизнес). В этом случае тоже важно время. Если вы быстро не "хапните" базу оппонента, конкурент начнет удерживать клиента: снижать цены, предлагать дополнительные услуги (массаж, влажная уборка), подарки, усложнять процесс отключения и т.д. Блицкриг провалится, начнётся тягомотина с демпингом и падением ARPU. Победителя в этих сражениях нет. В этом случае поквартирников обучают, тренируют, мотивируют, отстраиваясь от конкретного конкурента (кормовой базы, донора). Важно, чтобы поквартирники знали от "а" до "я" все слабые стороны донора, имели мощную материальную и нематериальную мотивацию. Для этих целей можно использовать и стажеров без опыта работы, и варяг, которые поработали в рядах разных провайдеров. В первом случае важнее нематериальная мотивация (мантры о ничтожном конкуренте и великом "мы"), во втором материальная ("просто деньги", "не просто деньги" и "деньги").

3. Тут все просто. Не думаю, что стоит останавливаться и раскрывать.

Зацепим немного зла: чаще всего встречается в больших городах и в крупных компаниях или при задействовании сторонних компаний для построения активных продаж. Результаты: активный канал, занимающийся переключением своих же абонентов на акционные тарифы, лжеподключения (поквартирник подключает абонента на "всё бесплатно навсегда", сам же вносит первый платеж), воровство с других каналов продаж, пользуясь уязвимостями CRM-систем, сговор с сотрудниками других каналов продаж с более дешевой оплатой заявки, договорённости с техниками для подключения несуществующих абонентов, работа в двух компаниях и переключение абонентов к конкуренту, обещания абоненту того, чего нет, с целью добиться подключения и получения денег, подключение друзей, знакомых, родственников каждый акционный период на новую фамилию, подключение нескольких линий в одну квартиру… Самая понятная аналогия – это раковая опухоль, разрушающая все каналы продаж и выкачивающая деньги в прогрессии, давая в итоге все больше испорченных сотрудников (думающих лишь о получении денег любыми способами) и испорченных абонентов (приученных получать дешево или "на халяву", прыгающих с акции на акцию). Если не устранить такой отдел вовремя, бизнес умрёт.

Страшно?

Я сам немного испугался, но теперь к хорошему. Какова схема построения активных продаж? Как получить желаемый результат вместо смерти компании?

Персонал. Поквартирный обход имеет специфику: большое количество контактов с незнакомыми людьми (инициирование контакта), отсутствие оклада, непрестижность и прямая зависимость дохода от ответственности, что ведет к текучке. Организация постоянного набора (масс-рекрутинг) – это неотъемлемая часть нормального функционирования отдела поквартирного обхода. В среднем, нормальная ротация персонала (уход старых сотрудников, приход новых) составляет 25% в месяц до формирования костяка. Могут быть колебания в зависимости от сложности продаж на территории и грамотного управления персоналом. Задача обеспечить постоянный поток новых стажеров, особенно на первых этапах до формирования костяка команды. Принято разделять 3 вида сотрудников по сроку работы:

1. Стажер – до одного месяца работы.
2. Агент – от месяца работы.
3. Опытный агент (костяк) – от 3 месяцев работы.

Если не рассматривать воронку найма, основная текучка происходит:

1. После обучения в офисе до полей (поквартирный обход) – если собеседование проведено неправильно.
2. Первые дни стажировки в полях – в случае некачественного отбора кандидата, обучения и аттестации.
3. В конце первого месяца – в случае отсутствия со стороны руководителя (супервайзера) полевого контроля и обучения.
4. В конце третьего месяца и последующий цикл (5-7-9 месяцев) – если сотрудник не получает интеллектуального, карьерного, финансового роста, признания, не сформирован коллектив.

В любом городе достаточно материала для подбора и формирования необходимого количества поквартирников, если все делать правильно. Эти вопросы заслуживают отдельной статьи, начиная от портрета кандидата, заканчивая полевыми тренингами и обратной связью.

Управленец (супервайзер, руководитель группы, старший агент, наставник, директор по продажам B2C). Имеются в виду руководители поквартирников, без примесей. Для максимальной продуктивности все внимание должно быть сфокусировано только на обходе. Это должен быть сотрудник, который сам обучен и понимает, что происходит. Желательно имеющий опыт в продажах поквартирным обходом. Если нет таких кандидатов и агентов, желающих карьерного роста, их нужно создать (лучше, чем привлекать со стороны), причем 3-х месяцев на это будет более чем достаточно. В конце делаем для него аттестацию и поздравляем при всех с назначением, делая из него пример для подражания. Для понимания: один такой может эффективно управлять группой от 7-ми до15-ти сотрудников.

Давайте разберем, почему.

- 5 рабочих дней с рабочим временем в полях 3 часа 30 минут с 18.00 до 21.30 максимум до 22.00.

Полевой контроль (тренинг):

- Стажер – 1,5 часа, минимум 5 смен подряд.
- Агент – 1 час, раз в три смены.
- Опытный Агент – 1 час, раз в 5 смен.

Это в случае, если сотрудники не нулятся (нулиться – не продать в рабочую смену). В случае отсутствия продажи с ними нужно выходить в поля сразу же на следующий день для отладки и корректировки инструментов и навыков продажи. Три нуля подряд означает высокую вероятность ухода сотрудника.

При наличии больших групп (от 10 агентов) можно задействовать наставника (старшего агента, заместителя супервайзера).

Руководитель отдела продаж (РОП) необходим при наличии от 3 до 8 супервайзеров.

Обучение. Классическая ошибка во многих компаниях – философия, что стажеров и агентов нужно учить думать, развивать как личность, давать больше материала, и только так они будут продавать много и качественно. Выражается это в многоступенчатых системах обучения, томах литературы по продукту и продажам. Порой складывается впечатление у непосвященного, видящего методическое пособие по продажам, что это очень сложно, из психологии и немного эзотерики – так и есть. Так делают те, кто не разбирается и не понимает, что всё рабочее – просто, если разбираться. Продажи – это математика и статистика. Исходя из некоторых концепций обучения, чтобы забить гвоздь, сотрудника заставляют изучать ТТХ молотка, состав сплава металла, породу и возраст древесины, длину и прочность гвоздя, изготовить его самому, соблюдая все технологические ГОСТы. Самому, найдя полено и кусок железа, используя только напильник изготовить молоток и гвоздь. У тебя пару часов, все просто! Стажер, покивав головой, выходит, идет в подъезды и вместо эффективной и быстрой продажи, начинает, исходя из своего опыта в продажах (которого нет) и навыков (которые не отточены и не поставлены) объяснять то, что считает важным клиенту.

Пример:

> Агент: Здравствуйте! Я из компании "ГенийТелеком". Пользуетесь интернетом?!
> Абонент: Здравствуйте! Пользуюсь
> Агент: Что бы Вы улучшили в своем интернете?
> Абонент: Ничего, все хорошо, спасибо.
> Агент: А нашим хорошим быстрым интернетом не хотите пользоваться?
> Абонент: Не хотим, устраивает.
> Агент: Ну, если захотите, звоните в "ГенийТелеком", будет хороший и быстрый интернет!
> Абонент: Хорошо, спасибо. До свидания!
> Агент: До новых встреч!

Вступление в контакт есть, потребности выявлены открытым вопросом, презентация была, и завершение, вот отработка возражения подвела (шучу). Завершение подвело (опять шучу). Вообще все некорректно! Это самый простой и доступный пример, когда человека вместо того, чтобы научить забивать гвозди быстро и правильно, учат философии.

Эффективная система обучения выглядит следующим образом:

Стажера в первый день обучает продукту супервайзер / тренер / рекрутер, проводит краткую презентацию о компании и продукту, который нужно будет продавать (только самое необходимое для продажи), после этого выдает один лист формата А4 14 шрифтом (весь объём методички (знаний) по продукту), где есть продаваемые тарифы (до 3-х), оборудование и схема подключения и нюансы. Стажеру дается задача выучить и сдать опрос по материалу, не задумываясь. При любой ошибке или раздумьях больше 5 секунд, он возвращается и продолжает учить (в среднем срок овладения 2 дня, до 4 часов изучения). После того, как он сдал материал, по такой же схеме объясняем, что такое речевой модуль (размер один лист А4), как его использовать и даем выучить. После того, как он его сдал (опрос в ролевой игре с отступлениями в нестандартные ситуации), стажер готов к полям (срок изучения до 5 дней до 10 часов изучения), СВ ездит с ним в поля пять-семь смен подряд, оттачивая навыки и систему работы на территории. Такой стажер будет делать в среднем 1 продажу в смену. Именно так и выглядит схема обучения и стажировка в поквартирных продажах.

Продукт + Речевой модуль (РМ) + Полевой контроль = Продажи.

Примеры составления речевых модулей я писал в прошлых статьях, перестраивайте их под себя и канал продаж. Нужна помощь – обращайтесь в IPTVPORTAL.

Важно помнить, что речевой модуль, который вы даете сотрудникам, должен быть продающим. Если КПД меньше 1, а сотрудники обучены, всем владеют и обходят по 70 квартир в смену, меняйте речевой модуль в соответствии с обратной связью с полей. Лучше лично сходить и четко, "слово в

слово" продавать по модулю, после чего делать выводы.

Контроль. Необходим везде. Активный канал вообще не может без него существовать. Примеры из практики:

> Проводил я как-то полевой тренинг, стажер был полностью подготовлен, знал на отлично продукт, модуль идеально сдал. И вот, в обычной 5-этажке с 7-ю конкурентами (эта лучшая территория для эволюции стажера в агента), стажер прошел у меня почти половину, при этом ни одна дверь так и не открылась, он подходил к каждой двери и нажимал на звонок. По итогу выяснилось, что стажер на звонок не жал, а просто прислонял палец, делал вдумчиво запись в своем планшете и с умным видом шел дальше.
>
> Поговорил и обнял его по-отцовски, он зарядился и прошел все заново, сделал 1 продажу. Этот пример я привел к тому, что даже под контролем сотрудник не всегда делает то, что нужно. А если его отпустить одного, да и еще неопытного, 99% посидит на ступеньках и уйдет домой, а на утро скажет, что одни бабушки, и никому ничего не нужно. На самом деле больший скепсис к продажам на конкурентной территории и растет из-за отсутствия элементарного контроля и поддержки сотрудников в полях.

Теперь к конкретике. Схема контроля поквартирников всегда имеет главные базисы, без которых контроль не будет эффективным:

А) Стажер – минимум 5 смен по 1-1,5 часа, как с любимой девушкой после армии, неразлучно по подъездам, корректируя и поддерживая. Если 3 смены подряд есть продажи, можно немного отпускать.

Б) Не рекомендовано отпускать в поля поквартирщиков без старшего, даже если они уже перешли в категорию "опытные".

В) Супервайзера тоже нужно контролировать, как он проводит работу в полях.

Г) Чек-листы и прочая бюрократия не дают абсолютно никакой пользы. Это чаще всего заполняется для галочки, не давая объективной картины. Только (лайфхак) диктофонная запись (от момента входа в подъезд до выхода из него) может дать вам полную уверенность и понимание, как работали ваши сотрудники в полях. Не обязательно делать их каждый день, нужно исходить из сложившийся ситуации.

Д) В полях нужно контролировать 4 главные вещи: пройденное количество квартир (от 70), отработанное время (от 3-х часов), знание и умение использовать речевые модули, КПД 1 в смену.

Мотивация. У поквартирников непростая работа. Каждый день ходить по подъездам, ловить негатив и эмоционально выгорать – неотъемлемая часть их работы. Поэтому нужно обязательно правильно мотивировать снова и снова. Если с материальной стороной все более или менее понятно, то нематериальная мотивация более сложна. Например, командные мероприятия: ежедневные собрания с разбором вчерашних и текущих результатов перед сменой, награждение лучших за неделю/месяц, почитание в виде закрытой лиги для опытных, неформальные мероприятия, привлечение их в качестве экспертов для тех или иных задач.

Конверсия по подключенным заявкам. Важно помнить: сотрудник может собрать кучу заявок, где клиент не был дожат и, в итоге, получить минимум подключений. Чтобы этого не было, нужно отслеживать конверсию по подключенным заявкам от поданных (100 подано, 70 подключено, конверсия 70%). Все что ниже означает либо некачественное подключение, либо некачественную продажу со стороны сотрудников. В первом случае самая частая причина – недостаточный контроль за работой техника или дисциплина. Во втором – либо сотрудник боится завершить сделку (услышать четкое ДА, от клиента), либо дезинформирует клиента. Узнать все это проще с помощью диктофонной записи сотрудника при продаже, и прозвонив клиентов, которые отказались от подключения. Если конверсию не отслеживать, будете терять клиентов и сотрудников (я молодец, они не подключили, найду лучше место).

Резюмируя все выше сказанное, для получения эффективного канала активных продаж вам нужно:

1. Потоковый найм на этапе формирования отдела.
2. СВ, умеющий и понимающий, что делать и когда.
3. Простое и понятное обучение, дающее конкретный результат.
4. Контроль действий, ведущих к результату.
5. Мотивация персонала.
6. Конверсия не ниже 70%.

На выходе 1 поквартирник с КПД не менее 1 по подключенным заявкам в смену. 20 рабочих смен, 20 новых абонентов в месяц. Можно получать КПД 3, а иногда и выше, но это секрет.

О мелочах (не о ARPU в 2018):

1. Поквартирники, работающие по новой монтированной ёмкости (без конкурентов или с неактивными конкурентами), становятся непригодными для работы по вторичке (территории с высокой конкурентной средой). И наоборот, те, кто работает на хорошо заселенной вторичке менее эффективны на новом медленно заселяющемся жилье без конкурентов или неактивными конкурентами. Разные навыки и инструменты продаж.

Есть два наиболее простых варианта:

А) Разыгрывать новую емкость за заслуги на вторичке (например, кто сделал больше заявок на вторичной монтированной ёмкости, получает 100 квартир в новостройке) – подходит в случае небольшой новой стройки.

Б) Уменьшать оплату за заявки в случае закрепление определенных менеджеров за новой монтированной ёмкости – подходит в случае большой новой стройки.

2. Супервайзеры – работники, исполняющие обязанности в сложных погодных, физических и эмоциональных условиях. К сожалению, по статистике девушки справляются с этими задачами хуже, за редким исключением.

3. Давать рекламу (раздаточный материал) стажерам, отработавшим эффективно менее 15 смен нельзя.

4. Не может продать, так как не соблюдает скрипт (существенно, нельзя исправить в течении 15 минут), отправляйте в офис. Пусть учит и сдает заново.

5. Ежедневные продажи сотрудника - это норма, занулиться одну смену – бывает, две подряд – системная ошибка, недоработка, три подряд – страшный грех, наказывайте супервайзера.

6. Из эффективного агента не рекомендовано делать супервайзера (если он не перегорел): потеряете и того, и другого.