

# ЧТО НАМ СТОИТ СЕТЬ ПОСТРОИТЬ

НАЧАВ С НУЛЯ, ТТК-НН СТАЛ ОДНИМ ИЗ ЛИДЕРОВ В ПРОДВИЖЕНИИ ГОЛОСОВЫХ УСЛУГ



Николай Кирсанов, «голосовой строитель» ТТК–Нижний Новгород

После выхода на рынок междугородной и международной телефонной связи перед всеми региональными компаниями ТТК, в том числе и перед ТТК–Нижний Новгород, была поставлена задача «заговорить во весь голос». О том, как она решалась, какие препятствия при этом были преодолены, рассказывает начальник отдела продаж голосовых услуг ТТК-НН Николай Кирсанов.

– Николай Владимирович, какой инструментарий вы имели в своем распоряжении год назад, приступая к решению задачи в ТТК-НН?

– Сложность заключалась не только в том, что требовалось быстро выстроить систему продаж абсолютно нового для компании продукта, но и в том, что начальные условия были крайне неблагоприятными. ТТК-НН не имел ни собственных телефонных сетей связи общего пользования, ни собственной развитой сети передачи данных, что в свою очередь позволяло иметь очень ограниченную наработанную клиентскую базу. В дополнение к системе продаж требовалось выстроить еще и эффективную систему обслуживания абонентов, что добавляло сложности.

Ситуация с персоналом, занятым в проекте «Дальняя связь», была тоже далека от идеальной. В тот момент в ТТК-НН непосредственно проектом «Дальняя связь» занимался я один.

– Как родился план действий? Вы его позаимствовали у кого-то или разработали внутри компании своими силами? Какие наметили рубежи?

– План действий родился сразу после понимания начальных условий и анализа планов, которые перед нами поставила Компания ТТК. Это была исключительно наша разработка.

Планы по набору персонала в проект «Дальняя связь» в 2008 году переносили развитие

канала прямых продаж на следующий год. Агентский канал продаж, конечно же, был интересен и заманчив, но и противоречив. С одной стороны, он обещал резкий рост доходов, зато с другой – это был наименее прибыльный и наименее «защищенный» канал продаж. Можно легко попасть в ситуацию, когда 5–6 агентов будут приносить более 80% общего дохода, что влечет за собой полную зависимость от таких агентов. Было принято решение отложить развитие этого канала на некоторое время. Единственным решением стало развитие канала продаж через торговых представителей.

Поквартальный план действий был таков. I квартал 2008 года – интенсивный поиск торговых представителей, разработка необходимых регламентов. II квартал – постановка продаж через сеть торговых представителей, обучение персонала, отработка схем взаимодействия «торговый представитель – ТТК-НН – Компания ТТК», отслеживание реакции рынка. III квартал – начало массовых продаж услуг дальней связи через выстроенную сеть, доработка механизмов взаимодействия и внутреннего документооборота. IV квартал 2008 года и I квартал 2009 года – продажи через сеть торговых представителей. Перечисленные пункты определяли рубежи.

– Есть ли в «голосовых» продажах ноу-хау, применяемое только у вас?

– Ноу-хау заключалось в том, что мы поставили перед собой цель не просто построить сеть торговых представителей для работы в СМБ сегменте, а создать своего рода «внешний» отдел продаж, который бы эффективно работал с крупными предприятиями и организациями.

Поясню. Обычно торговый представитель, агент, любой посредник – это организация, функционал которой жестко определен агентским договором, содержащим перечень

доступных действий при взаимодействии с потенциальными клиентами (цена продажи продукта и пр.). Это снимает тяжелое и ненужное бремя тотального контроля за работой такого агента. Но и одновременно загоняет агента в очень жесткие рамки, не давая ему простора для маневра. Необходимо было найти золотую середину между полной свободой торговых представителей, которая однозначно ведет к рыночной анархии, и жесткими, но необходимыми ограничениями.

В нашем случае договор с торговым представителем устанавливает жесткие ограничения только на формальные взаимоотношения между торговым представителем и ТТК: взаиморасчеты, сроки предоставления отчетности и т.д. Но вот в общении с клиентами, выборе тарифа или скидки торговому представителю предоставляется определенная (хотя и контролируемая) свобода. Получается своего рода «внешний» отдел продаж. Такой подход оказался чрезвычайно эффективным и позволил торговым представителям мгновенно, именно мгновенно реагировать на действия конкурентов, поведение рынка в целом и, главное, работать с крупными предприятиями и организациями. Единственным недостатком стало резкое возрастание рабочей нагрузки на персонал ТТК-НН, занятый в продажах голосовых услуг.

– В чем заключалась ваша региональная стратегия?

– Региональная стратегия развития этого канала продаж базировалась на трех основных принципах. Принцип №1: в каждом отдельном регионе, где планируется использование данного канала продаж, должно быть не менее двух торговых представителей. Принцип №2: условия сотрудничества для всех торговых представителей одинаковы. Принцип №3: торговым представителем может стать любая организация, юридическое лицо.

– Как осуществлялся набор торговых представителей? Какие компании в результате стали вашими партнерами?

– Анализ рынка услуг дальней связи дал понимание возможных цифр дохода торгового представителя, а это в свою очередь позволило выделить сегменты рынка, где можно было начать их поиск. Потенциальный размер агентского вознаграждения торгового представителя не позволял ему вести отдельный бизнес, связанный только с продажами услуг МГ/МН связи. Услуга дальней связи могла продаваться только как сопутствующая, либо у потенциального партнера могло бы существовать отдельное направление продажи услуг дальней связи ТТК, но обязательно в дополнение к остальным направлениям его работы, которые приносят его основной доход. Возможные доходы от представительской работы также делали ее малопривлекательной для крупных компаний, например больших операторов связи и пр. Было сформулировано общее требование к потенциальным торговым представителям: торговым представителем должна быть небольшая торговая организация или ИП со своим штатом отдела продаж три-четыре человека с наработанной клиентской базой; и главное – у такой компании должно быть желание работать с ТТК.

С января 2008 года в течение нескольких месяцев мы размещали на региональных интернет-порталах соответствующие объявления. К нам обратились более 30 различных организаций и ИП. И со всеми, подчеркиваю, со всеми, мы подписали соответствующие договоры о сотрудничестве. За первый год работы около 70% от всех обратившихся так и не начали работать либо работали с минимальной эффективностью, однако остальные 30% показали хорошие результаты и в настоящий момент работают на рынке.

– Продажи стартовали сразу же после подписания договоров?

– Конечно же, нет. Эффективные продажи начались намного позже. Все подчиняется рыночным законам. При продажах не уникального нового продукта существует несколько этапов: выход на рынок, валовые продажи, релаксация и т.д. В зависимости от сегмента рынка каждый этап имеет свои временные рамки. В нашем случае интервал от момента заключения договора до начала продаж составлял около трех месяцев, валовые продажи – в течение трех месяцев с количеством договоров, измеряемым несколькими десятками, после чего наступала релаксация и торговый представитель входил в нормальный режим работы.

– Сколько в ТТК-НН торговых представительств? Какова их структура? Даете ли

вы эксклюзивные расценки представителям, чтобы помочь им быстрее встать на ноги?

– Сегодня во всех областях и республиках в зоне ответственности ТТК-НН эффективно работают два или три торговых представителя. Я против эксклюзива и считаю его вредным. Эксклюзив и рынок – понятия несовместимые. На первом этапе, конечно, эксклюзивные условия работы могут принести какие-то плоды, но вот в будущем они принесут только вред. Любая организация, обладающая эксклюзивными правами, аналогична монополии, а любая монополия, в свою очередь, рано или поздно начинает навязывать поставщикам и клиентам свои условия работы.

– Когда вы осознали, что процесс запущен и пошел? Ваши нынешние показатели?

– В IV квартале 2008 года. Тогда произошел резкий рост количества договоров, которые были заключены через сеть торговых представителей. Сеть заработала в полную силу. За I квартал 2009 года доходы от продаж услуг дальней связи через сеть торговых представителей увеличились в два раза, и ТТК-НН вышел на третье место в группе компаний по доходу от прямых продаж услуг дальней связи.

– Ваши планы и горизонты по «голосу» на ближайший год?

– Развитие каналов прямых продаж, продаж через агентов и, главное, переориентирование направления работы сети торговых представителей на СМБ сегмент.

– В чем заключается талант продавца? Продолжите фразу: талантливый продавец – это...

– Я хочу процитировать строки из «Магии энергичных продаж» Марио Оховена, книги, которую я рекомендую прочитать всем, кто выбрал своей профессией активные продажи. «Талантливый продавец – это человек, который умеет вдохновлять и убеждать». С этим я полностью согласен. Многие продавцы зачастую, демонстрируя превосходное знание продукта, убеждают клиента в собственной неоспоримой компетентности. Другие прекрасно понимают психологию общения и, используя собственное обаяние, могут легко вызвать доверие потенциального покупателя, расположить его к себе. Однако лишь единицы умеют пользоваться этими инструментами одновременно. Достижение понимания клиентом того, что перед ним находится эксперт в данной области, и своевременное, именно своевременное, протягивание продавцом тончайших нитей доверия к клиенту, завоевание его симпатии являются залогом любой успешной продажи.

Вопросы задавал Владимир ЛЕНСКИЙ, корп. «ТТК Сегодня»