Купцова Екатерина Сергеевна
руководитель отдела маркетинга и рекламы,
АО «Авилон АГ», г. Москва,
Российская Федерация
e-mail: sakuptsov@mail.ru

Купцова Елена Валентиновна
канд. экон. наук, ФГБОУ ВО
«Государственный университет управления»,
г. Москва, Российская Федерация
ORCID: 0000-0001-7198-843X
e-mail: sakuptsov@mail.ru

Kuptsova Ekaterina
Head of Marketing, Avilon JSC,
Moscow, Russia
e-mail: sakuptsov@mail.ru

Kuptsova Elena
Candidate of Economic Sciences, State
University of Management, Moscow, Russia
ORCID: 0000-0001-7198-843X
e-mail: sakuptsov@mail.ru

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА ПРОДАЖ АВТОДИЛЕРСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ: СКРЫТЫЕ ТОЧКИ РОСТА

Аннотация. Рассмотрены продажи как процесс, который можно описать, изучить, систематизировать и на этой основе – повысить его эффективность. Представлены результаты аудита работы отдела продаж дилерского центра. Выявлены типовые проблемы телефонных переговоров продавцов с клиентами дилерского центра и причины отказа клиентов от покупки автомобиля. Определены точки контроля по поступающим телефонным звонкам со стороны отдела маркетинга и отдела продаж. Рассмотрен подход к развитию модели продаж автодилерского центра на основе лидогенерации.

Ключевые слова: автодилер, модель продаж, конкурентоспособность, пассивные продажи, лидогенерация.

Цитирование: Купцова Е.С., Купцова Е.В. Совершенствование процесса продаж автодилерского предприятия: скрытые точки роста // Вестник университета. 2019. № 10. С. 118-123.

IMPROVING THE SALES PROCESS OF THE AUTO DEALER ENTERPRISE: HIDDEN POINTS OF GROWTH

Abstract. Sales have been considered as a process, which can be described, studied, systematized and, on this basis, to increase its effectiveness. The results of the audit work of the sales department of the dealership have been presented. The problems of telephone conversations of sellers with dealership customers and the reasons for refusing to buy a car have been revealed. The control points for incoming phone calls from the marketing department and sales department have been defined. An approach to the development of the sales model of an auto dealer center based on lido generation has been considered.

Keywords: car dealer, sales model, competitiveness, passive sales, lidogeneration.

For citation: Kuptsova E.S., Kuptsova E.V. Improving the sales process of the auto dealer enterprise: hidden points of growth (2019) Vestnik universiteta, I. 10, pp. 118-123. doi: 10.26425/1816-4277-2019-10-118-123

По информации Комитета автопроизводителей Ассоциации Европейского Бизнеса (далее – АЕБ), впервые за прошедшие 4,5 года, автомобильный рынок в 2018 г. вырос на 12,8 % по сравнению с предыдущим годом. Возможно это результат отложенного спроса на автомобили. Перспективы рынка на 2019 г. Председатель Комитета Й. Шрайбер (J. Schreiber) прокомментировал как не ясные. «Увеличение НДС и возможное ужесточение санкций США создают существенные риски и неопределенности на рынке. Однако, основываясь на предположении о неизменности правительственной политики и неизменности поддержки автомобильного сектора, участники рынка ожидают, что фундаментально спрос будет достаточно устойчив для удержания уровня продаж и выхода на рост в течение года. С учетом этого наш прогноз на 2019 г. по рынку пассажирских и легких коммерческих автомобилей в России составлен с небольшим улучшением, а именно 1,87 млн единиц, что на 3,6 % больше, чем в прошлом году» – отметил г-н Шрайбер [9].

Автодилеры хорошо понимают текущие и перспективные трудности рынка, поэтому в ближайший год им предстоит продолжать политику переосмысления своих услуг и прилагать дополнительные усилия для удержания клиентов [3; 4; 9].

© Купцова Е.С., Купцова Е.В., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2019. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Увеличение доходов автодилеры напрямую связывают с улучшением общего менеджмента, автоматизацией основных бизнес-процессов, эффективностью работы системы управления отношениями с клиентами и современных CRM и CLM-системах, совершенствованием модели продаж [4; 5; 8].

Данная статья посвящена развитию модели продаж автодилерского центра, поскольку это имеет существенное значение для решения задачи увеличения продаж автомобилей и сервисных услуг и повышения конкурентоспособности компании.

Любое движение вперед начинается с честного и беспристрастного понимания ситуации, в которой компания находится сегодня. Задача – рассмотреть продажи как процесс, который можно описать, изучить, систематизировать и на этой основе – повысить его эффективность. Поэтому совершенствование модели продаж предлагается начинать с аудита отдела продаж [2]. Процедура аудита отдела продаж включает три основных блока:

- аудит телефонных переговоров менеджеров; анализ входящих и исходящих звонков клиентам дает возможность понять, какая модель продаж в компании: пассивное информирование клиентов или активное консультирование клиентов. В случае «пассивной» схемы продаж инициатива контакта принадлежит клиенту, в случае «активной» – продавцу [8]. В результате аудита выявляются проблемные зоны и точки роста продаж;
- аудит основных бизнес-процессов отдела продаж и профессиональных компетенций сотрудников отдела (навык коммуникации);
- аудит маркетинга, позволяющий оценить, все ли средства использованы для тщательной фокусировки усилий отдела продаж на целевую аудиторию [10].

Процедура аудита телефонных переговоров менеджеров предполагает анализ входящих и исходящих звонков клиентам на основании следующей последовательности работы со звонком (рис. 1).

Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 1. Бизнес-процесс работы со звонком клиента в дилерский центр

Практика бизнеса показывает, что в крупных дилерских центрах (далее – ДЦ) среднее количество звонков в месяц около 3 000. Из них 30 % на сервис, 20 % в отдел продаж (30 % – новые, 70 % – постоянные клиенты) и 50 % в отдел запасных частей, Finance & Insurance (отдел кредитования и страхования), отдел кадров, адресные звонки, уточнение расположения и прочее.

Можно выделить следующие точки контроля по поступающим телефонным звонкам.

Со стороны маркетинга:

- количество звонков, соответствие плану продаж, звонки по моделям автомобилей;
- эффективность рекламных кампаний;
- количество пропущенных звонков: на этапе call-центра, на этапе отдела продаж.

Со стороны отдела продаж:

- анализ источников звонков, перераспределение медиа микса;
- квалификация менеджера отдела продаж при приеме звонка;

- полнота внесения данных о клиенте в CRM – систему (англ. Customer Relationship Management – управление отношениями с клиентами);
- процент визитов по звонкам, процент контрактов по звонкам;
- соблюдение логики назначения следующего звонка клиенту;
- отключение менеджеров с низкой квалификацией от приема звонков, равномерность распределение звонков среди менеджеров в отделе.

Прослушивание звонков позволяет оценить эффективность работы сотрудников отдела продаж на разных этапах работы с клиентом и дать корректирующую обратную связь.

Реализация процедуры аудита телефонных переговоров менеджеров показана на конкретном примере из практики работы ДЦ. Результат аудита телефонных переговоров сотрудников отдела продаж ДЦ представлен на рисунке 2.

Составлено авторами по материалам исследований

Рис. 2. Средний процент эффективности работы сотрудников отдела продаж дилерского центра по этапам работы с клиентом

Аудит работы отдела продаж позволяет выявить мотивы отказа клиентов ДЦ от покупки. Типовая структура мотивов отказа от покупки следующая:

- некачественное обслуживание – 45 %;
- отсутствие индивидуального подхода – 20 %;
- сомнительное качество товара – 15 %;
- высокая стоимость – 15 %;
- другие факторы и обстоятельства – 5 %.

Результаты аудита телефонных переговоров сотрудников отдела продаж ДЦ и аудита работы самого отдела продаж позволяют сделать следующие выводы:

- менеджеры демонстрируют неудовлетворительные навыки коммуникации;
- наиболее «провальные» блоки критериев – «выявление потребности», «презентация решения», «работа с возражениями» и «завершение разговора».

На основании опыта проведения аудита телефонных переговоров продавцов с клиентами ДЦ можно выделить следующие основные проблемы:

- менеджеры не перезванивают клиенту, а только реагируют на первичные запросы;
- общение с клиентами происходит в произвольном формате, нет важных элементов. выявления потребностей, презентации, работы с возражениями, финальных договоренностей;
- основной инструмент продажи – скидка;
- руководитель отдела не занимается проверкой качества проведения работы с клиентом.
- система мотивации, в которой премия каждого менеджера продаж формируется исходя из результатов всего отдела, а не от количества закрытых этим менеджером сделок;
- менеджеры отдела продаж занимаются, помимо самих продаж, множеством дел, начиная от документооборота, заканчивая технической подготовкой автомобиля к выдаче;
- неэффективное ведение клиентской базы;
- неэффективная работа с запросами/обращениями клиентов;
- неэффективная работа с клиентами, которые уже сделали покупки;
- неэффективная работа с ассортиментом и/или предложениями ДЦ.

Общий вывод по результатам аудита – в ДЦ реализуется пассивная модель продаж, и она требует корректировки.

В качестве ключевых инициатив дилерским центрам можно рекомендовать:

- 1) перераспределение функций между сотрудниками отдела продаж:
 - введение дежурных менеджеров на телефоне;
 - разгрузка за счет штата технического персонала;
 - автоматизация процессов;
- 2) изменение системы мотивации:
 - исключение возможности получения большой премии при низких продажах;
 - персональные мотивационные программы для менеджеров;
- 3) повышение качества работы сотрудников посредством регулярного обучения;
- 4) усиление контроля за каждым клиентским обращением и сделкой: закрытие контрольного листа ежедневно у старшего менеджера отдела продаж, в перспективе через внедрение доработки CRM-системы;
- 5) управление продажами на основе «лидогенерации», предполагающее использование Интернета как канала продаж [1, 12].

«Лидогенерация (от англ. leads generation) – это вид интернет-маркетинга, основанный на генерации (получении) лидов (контактов потенциальных клиентов), которые заинтересованы в покупке товаров или услуг» [7]. Лидом называется потенциальный клиент, который отреагировал на маркетинговую коммуникацию продавца, но еще не определился с выбором. Также, лиды – данные, который оставил пользователь о себе (заполнив анкету, подписавшись на рассылку и т. д.). Любая лидогенерация клиентов связана с продвижением товаров и услуг; это деятельность, подразумевающая непрерывный поток данных о потенциальных клиентах в компанию [1; 6].

Важно выстроить эффективный процесс управления лидами [11]. Схема реализации модели лид менеджмента для дилерского центра приведена на рисунке 3.

Задача модели – улучшение конверсии лидов на основе организации процесса дозвона до потенциального клиента по следующей схеме: 5 попыток дозвона в течение 3 дней. Тем, кому не удалось дозвониться попытка повторяется через 1 месяц. Если вторая попытка тоже оказалась неудачной, то лид считается холодным.

Особое внимание в управлении продажами на основе «лидогенерации» уделяется работе с потерянными лидами.

Потерянные лиды:

- 1) потенциальные клиенты, которые уже обращались к дилеру, но не завершили процесс покупки в течение 30 календарных дней;
- 2) клиенты со статусом в системе 1С:
 - запросы на тест-драйв;
 - отказы от заказа;
 - ценовые предложения.

Цель работы с потерянными лидами – вернуть их на рынок и завершить процесс продажи. Как показывает опыт работы, категория потерянных лидов заслуживает внимания потому, что:

Составлено авторами по материалам исследований

Рис. 3. Модель лид-менеджмента дилерского центра

– 52 % потенциальных клиентов, так и не совершивших покупку, все еще были расположены к приобретению автомобиля;

- 72 % не исключали возможности покупки выбранной модели/покупки у выбранного дилера;
- 25 % людей все еще ожидали, когда с ними свяжется дилер.

Работа с потерянными лидами сводится к следующим процедурам:

- обзвоны;
- обзвоны / рассылки с информацией о специальных предложениях;
- приглашение в Brand Experience Center;
- приглашение на мероприятия;
- предложение автомобилей с пробегом;
- предложение других брендов ДЦ.

Процент возврата по результатам работы с потерянными лидами составляет от 5 % до 10 %.

Маркетолог инициирует обзвоны/рассылки, составляет скрипт, готовит базы, отслеживает конверсию. Задача – всегда оставаться на связи с клиентом, потому что если мы на связи – мы можем назначить встречу.

Увеличить эффективность лид менеджмента дилерского центра позволяет привлечение импортера. Рост эффективности лид менеджмента при этом достигается за счет:

- совместных инициатив на всех уровнях маркетинговой деятельности ATL/BTL/CRM/SOME;
- эффективного совмещения дилером выполнения собственных маркетинговых задач с маркетинговой политикой импортера;
- активной маркетинговой позиции дилера в текущей экономической ситуации, реализации маркетинговых проектов, направленных на достижение ключевых показателей дилерского бизнеса и бизнеса импортера;
- поиска новых источников лидогенерации, работы с партнерскими базами, программой лояльности, работы с «горячими» клиентами, переданными импортером;
- фокуса на выполнение KPI (трафик в шоурум / на дилерские сайты/на дилерские BTL-мероприятия), активного использования для достижения целей всех доступных современному дилеру маркетинговых инструментов;
- бизнес-визитов.

Таким образом, лидогенерацию можно с успехом применять для повышения эффективности пассивных продаж.

Библиографический список

1. Андреева, К. А. Лидогенерация. маркетинг, который продает. – СПб.: Питер, 2015. – 235 с.
2. Лукич, Р. М. Управление продажами. – М.: Альпина Паблишер, 2013.
3. Манн, И. Б., Турусина, А. Ю., Уколова, Е. Г. Инструменты маркетинга для отдела продаж 2019. – 118 с.
4. Попов, В. В. Автобизнес новой реальности. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 384 с.
5. Шиффман, С. Техники холодных звонков. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 120 с.
6. Лид. – Записки маркетолога / Маркетинговый словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms.../lead (дата обращения: 16.08.2019).
7. Светлова, Н. Лид и лидогенерация – что это такое и зачем они вам нужны [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.optimism.ru/blog/lid-i-lidogeneraciya> (дата обращения: 16.08.2019).
8. Пассивная модель продаж / Межрегиональное сбытовое бюро [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://sale-buro.ru/znanija/details/sistema_prodag_6 (дата обращения: 16.08.2019).
9. Автомобильный рынок в 2018 г. вырос на 12,8 % / Ассоциация «Российские автомобильные дилеры» (РОАД) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.asroad.org/stat/avtomobilnyj-rynok-v-2018-godu-vyros-na-12-8/> (дата обращения: 16.08.2019).
10. Hall, C. How to align sales and marketing with a lead management process [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.leadfeeder.com/blog/how-to-align-sales-and-marketing-with-a-lead-management-process/> (дата обращения: 16.08.2019).
11. Pearson, S. Pillars of an effective lead management process [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://tallyfy.com/effective-lead-management> (дата обращения: 16.08.2019).
12. Vaughan, P. 6 steps to implementing an effective lead management process [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://blog.hubspot.com/blog/tabid/6307/bid/28889/6-steps-to-implementing-an-effective-lead-management-process.aspx> (дата обращения: 16.08.2019).

References

1. Andreeva K. A. Lidogeneratsiya. marketing, kotoryi prodает [Lead generation. marketing, which sells], St. Petersburg: Peter, 2015, 235 p.
2. Lukich R. M. Upravlenie prodazhami [Sales Management], Moscow, Alpina Publisher, 2013.
3. Mann I. B., Turusina A. Yu., Ukolova E. G. Instrumenty marketinga dlya otdela prodazh [Marketing tools for the sales department], Moscow, Mann, Ivanov and Ferber, 2019, 118 p.
4. Popov V.V. Avtobiznes novoi real'nosti [Autobusiness of a new reality], Moscow, Alpina Publisher, 2018, 384 p.
5. Shiffman S. Tekhniki kholodnykh zvonkov [Cold Call Techniques], Moscow, Alpina Publisher, 2013, 120 p.
6. Lid. – Zapiski marketologa [Marketer Lead-Notes], Marketingovy slovar' [Marketing dictionary]. Available at: www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms.../lead (accessed 16.08.2019).
7. Svetlova N. Lid i lido generatsiya – chto eto takoe i zachem oni vam nuzhny [Lead and Leado generation - what is it and why do you need them]. Available at: <https://www.optimism.ru/blog/lid-i-lidogeneraciya> (accessed 16.08.2019).
8. Passivnaya model' prodazh [Passive sales model], Mezhhregional'noe sbytovoe byuro [Interregional sales bureau]. Available at: http://sale-buro.ru/znanija/details/sistema_prodag_6 (accessed: 16.08.2019).
9. Avtomobil'nyi rynek v 2018 g vyros na 12,8 % [Association «Russian Automobile Dealers» (ROAD) Automobile market in 2018 grew by 12.8%], Assotsiatsiya «Rossiiskie avtomobil'nye dilery» (ROAD) [Association «Russian Automobile Dealers» (ROAD)]. Available at: <http://www.asroad.org/stat/avtomobilnyj-rynok-v-2018-godu-vyros-na-12-8> (accessed: 16.08.2019).
10. Vaughan, P. 6 steps to implementing an effective lead management process. Available at: <https://blog.hubspot.com/blog/tabid/6307/bid/28889/6-steps-to-implementing-an-effective-lead-management-process.aspx> (accessed: 16.08.2019).
11. Hall, C. How to align sales and marketing with a lead management process. Available at: <https://www.leadfeeder.com/blog/how-to-align-sales-and-marketing-with-a-lead-management-process> (accessed: 16.08.2019).
12. Pearson, S. Pillars of an effective lead management process. Available at: <https://tallyfy.com/effective-lead-management/> (access date: 16.08.2019).