

Аутсорсинг продаж: риски и как их избежать

new-retail.ru/business/outsorsing_prodazh_riski_i_kak_ikh_izbezhat1289

27 июля 2021 г.



Передача продаж на аутсорсинг сопряжена с рисками. Как не ошибиться в выборе поставщика услуги? Какими качествами он должен обладать? Какие KPIs необходимо прописать в договоре при передаче продаж на аутсорсинг?



Оксана Любивая, основатель и генеральный директор ProStore by Lubivaya

В предыдущей статье мы писали о том, каким образом брендам-производителям в сфере FMCG может быть полезен новый вид аутсорсинга – аутсорсинг продаж, который предполагает создание руками внешних партнеров прямых каналов сбыта и реализацию через них продукции бренда. Но,

как и в любом другом партнерстве, в этом виде сотрудничества есть свои риски и подводные камни.

Что это за риски, в чем их причина и как их избежать?

Риски передачи функции продаж на аутсорсинг связаны либо с неправильным выбором партнера, либо с неправильной постановкой задачи самим заказчиком. И конечно же никто не отменял человеческий фактор: даже лучшие эксперты иногда ошибаются и могут дать неправильный совет, от такой ситуации никто не застрахован. Тем не менее ориентация на опытных исполнителей этот риск заметно снижает.

Как не ошибиться в выборе поставщика услуги? Какими качествами он должен обладать? Как отличить правильного партнера от неправильного?

Выбор внешнего исполнителя в сфере продаж в целом ничем не отличается от выбора какого-либо другого партнера. На стадии переговоров нужно сделать несколько важных вещей:

- Изучить компетенции компании: что именно она умеет делать? Решает какие-либо отдельные задачи или может взять на себя весь процесс продаж целиком?
- Как, по какому принципу строится тарификация услуг (напомню, что есть три варианта: фиксированные тарифы, агентская ставка (процент от продаж) или смешанный вариант)?

Подходит ли вам предлагаемая модель ценообразования?

- Проанализировать портфолио претендента и реализованные проекты, репутацию компании в целом. Постарайтесь поговорить с действующими клиентами, чтобы получить отзывы из «первых рук». Если есть возможность посетить созданные исполнителем магазины или корнеры – сделайте это, обратите внимание на детали – насколько вежливы продавцы, всегда ли они на рабочем месте, как оформлена витрина и т. д.
- Запросить открытые данные, чтобы оценить финансовую стабильность компании, поинтересоваться составом акционеров.

Важный показатель, которые позволяет отличить «правильного» от «неправильного» исполнителя – это его подход к поставленной задаче.

Будущий исполнитель должен уметь критически оценить желаемый результат и обсудить все спорные на его взгляд вопросы – логику ценообразования, сроки, бюджет, KPIs и т. д., и ни в коем случае не действовать по принципу «вам свадьбу или похороны», соглашаясь на любые условия. Вот это как раз тревожный симптом.

Оптимальный порядок взаимодействия выглядит так:

- Аутсорсинговая компания внимательно изучает ТЗ, а также всю предоставленную заказчиком статистику, чтобы оценить адекватность изложенных требований и сделать прогноз, на какие объемы продаж можно выйти, исходя из текущих показателей, – трафика, ресурсов, сроков, маркетингового бюджета, планов продвижения и других показателей.

- Далее – если видит, что ожидания завышены, предлагает корректировки, как с точки зрения цифр, так и с точки зрения условий договора.



Так, например, заказчик может озвучить, что планирует продавать не менее 1000 штук товаров в месяц, и при этом требует зарезервировать склад под меньший объем, хеджируя риски на предмет невыполнения планов. Очевидно, что здесь есть риск попасть в «бутылочное горлышко». Драматизм ситуации заключается в том, что даже при успешной рекламной кампании, заказчику обеспечены проблемы с качеством логистики, снижение NPS и в дальнейшем – спроса. Если потенциальный партнер закрывает глаза на такие несоответствия и действует на свой страх и риск, проблемы неизбежны. Чтобы свести их к минимуму, сервис-провайдер должен аргументировать свою позицию и настаивать на адекватных площадях. Опытная компания не подпишет под штрафами в случае заведомо не достижимых целей.

Что со своей стороны может сделать бренд, чтобы минимизировать риски в процесс сотрудничества?

- Четко формулировать свои ожидания и детально прописывать ТЗ. Отсутствие у исполнителя четких стартовых ориентиров или недостаток информации для принятия решений – один из самых высоких рисков провала.
- Выстраивать отношения на доверии и не вводить исполнителя в заблуждение, не скрывать какие-то существенные факты, которые могут повлиять на ожидаемый результат (например, обещать один объем поставок, а в итоге предоставить в разы меньший).

- Ориентироваться на командную работу: не дистанцироваться от проекта (мы вам платим – делайте все сами) и наоборот – не навязывать ежеминутно свои решения, игнорируя мнение партнера.

Аутсорсинг – эта сфера, которая требует доверия к партнеру, понимания, что он всегда на твоей стороне. Исполнитель ориентируется на ваши цифры и даты и подстраивает под них свои ресурсы для достижения поставленных вами целей. Если он получается недостоверную информацию, в минусе окажутся обе стороны.

Читайте также: Куда движется рынок фулфилмента в России?

«Отдавать» сразу все или по частям?

Многие производители, только начиная взаимодействие с внешним партнером, задаются вопросом: как сделать лучше – отдать на аутсорсинг продажи «под ключ» или же передавать необходимые бизнес-процессы постепенно, чтобы убедиться в эффективности действий со стороны аутсорсинг партнера? Ответ на этот вопросы зависит от задачи, которую необходимо решить.

Если, например, производителю нужно срочно открыть интернет-магазин, нет смысла долго раскачиваться, последовательно переходя от веб-дизайна к колл-центру и маркетингу. В этой ситуации проще и эффективнее все передать в одни руки и контролировать одного исполнителя, который будет формировать все процессы и решать задачи.

Если же речь идет о воплощении в жизнь некоей долгосрочной стратегии, и при этом нет показателя срочности, тогда предпочтительнее схема медленного перехода и постепенной передачи каких-то функций внешним экспертам. Для начала можно передать на аутсорсинг логистику – фулфилмент и организацию доставки, потом – убедившись в профессионализме исполнителя – колл-центр, далее организацию продаж на маркетплейсах и т. д. Возможен и другой подход, когда подрядчик в первую очередь берет на себя за отработку b2b заказов и впоследствии подключает еще и b2c.

Какие KPIs необходимо прописать в договоре при передаче продаж на аутсорсинг?

KPIs зависят от целей заказчика. Если главной целью является выручка, в договоре прописываются определенные метрики:

- объемы выручки,
- трафик,
- конверсия,
- количество транзакций,
- SLA для услуг и другие.

Если на данном этапе приоритет – знакомство потребителя с брендом, повышение лояльности к бренду, в качестве ключевых показателей эффективности в договоре будут фигурировать:

- соблюдение корпоративных стандартов бренда,
- умение сотрудников проводить профессиональные консультации по продукту,
- количество предзаказов и другие.

Оксана Любивая,
основатель и генеральный директор ProStore by Lubivaya,

для New Retail