B2B-продажи: инструкция бойца для бега по минному полю

Очевидное для рынка B2B (сделки между юридическими лицами) наблюдение: каждая вторая компания надрывает свои силы и возможности менеджеров, чтобы как можно больше продавать все подряд кому угодно, и где попало. Тратятся ресурсы для увеличения объёма продаж.

Руководители нанимают бизнес-тренеров и консультантов, привлекают сторонних специалистов, зачастую демпингуют вопреки заветам Джека Траута. Персонал сгорает от высокого темпа работы (а ведь это тоже немалые затраты: подбор, обучение и так далее). При этом продажи не растут, либо показывают рост, а прибыль падает. Как говорится: работа выполнена, но был ли смысл?

В первую очередь процесс продажи начинается с выбора потенциального клиента и драйвера продажи (уникального торгового предложения в конкурентной среде).

Большинство управленцев почему-то концентрируется на техниках и методиках продаж, на инструментах процесса, однако для динамики увеличения сбыта нужно выбрать клиента (сегментировать клиентскую базу по объединяющим отличиям, вероятным потребностям) и преимущество (каждому сегменту свой драйвер). Об этом многие забывают, поэтому ситуация на некоторых рынках напоминает толпу рыбаков, сгрудившихся возле лужи с одним маленьким карасиком. Все пытаются выловить именно его, лупят снастями что есть мочи, не замечая большое озеро по соседству.

Периодически встречаю компании (раньше все было хорошо, а теперь прибыль падает с каждым месяцем), не владеющих необходимой информацией о своем рынке, даже если предприниматели работают на нем уже длительное время. Какая информация нужна?

1. Количество клиентов +/- 10%, по возможности имена лиц, принимающих решение о покупке, контактные телефоны и адреса. Так называемую холодную базу можно ежегодно обновлять свежими контактами.
2. Карта своего рынка – сегментирование: кому, что, когда, сколько, как часто, почему купит?

Следующая задача – подготовить целевое предложение под конкретный тип клиента (например, клиент пользуется услугами определенного конкурента (слабые стороны конкурента), покупает дешевле, хочет в рассрочку и т.д.). Владея знаниями о своем рынке, можно получить максимум прибыли (выгоды) с каждой сделки. Зачем отдавать предпочтение ковровому демпингу и круговому бессмысленному и беспощадному обзвону?

Выгоднее и быстрее ничего не продавать дешевле, а вместо этого предложить то, что наболело у потенциального клиента, чего он хочет: сервис, качество, больше услуг (IPTV в кафе или салон красоты, облачное видеонаблюдение под ключ – такие сервисы можно найти, например в IPTVPORTAL). Большинство (в том числе опытных и талантливых) менеджеров по продажам не способны, и не хотят учиться грамотному сегментированию и, тем более, созданию качественного драйвера под каждый сегмент. Они всегда просят дешевле и больше, ссылаясь, что все так работают.

Менеджеры ждут готового предложения и инструкции, что именно какому типу клиентов предлагать (опытные еще и саботируют, не желая менять свои привычные, но не всегда выгодные для компании схемы работы). Уговоры не тормозить и просто предлагать то, что нужно клиенту – не работают. Часто встречаю обучающую продуктовую и продающую макулатуру, развивающую в основном личностные качества, а не навыки продавца на существующем рынке.

Не нужно учить солдата проектированию стрелкового оружия на уровне инженера проектировщика и анатомии человека на уровне хирургии для того, чтобы солдат стрелял из автомата по врагам, у вас не хватит времени, и вас завоюют. То же самое – с менеджерами по продажам.

Только 1 менеджер из 20 способен к самообучению и лишь часть из самообученных – при определенных условиях к эффективному формированию продуктового пакета. Одна из важнейших задач – короткий, понятный список продуктов и три-пять наиболее важных преимуществ по каждому, ориентированных на конкретный сегмент или тип клиента.

Для контроля грамотной обработки клиентской базы не помешает помощь CRM (Система управления взаимоотношениями с клиентами). Аллергия многих пользователей этих систем связана с безответственностью: каждый хранит только то, что считает нужным, заполняет разделы от личных потребностей, не в соответствии с требованиями бизнеса. В итоге для менеджеров работа с CRM превращается в рутину – неудивительно, ведь в системе нет полезной информации. Хорошо настроенная CRM делает 70% работы менеджера по продажам (заслуживает отдельной статьи).

Согласитесь, если иметь список всех потенциальных покупателей (Юридических лиц) вашего рынка: имена лиц принимающих решения, почту, номер телефона, условия приобретения у конкурента и его

название, условия при которых покупатель готов приобрести ваш продукт (а не причина отказа) – получив всё это, вы бы точно знали, что делать с такой базой данных и на что потратить заработанные деньги.

Такая база должна формироваться после первого круга обработки клиентской базы B2B – в течение пары месяцев. В реальности 98% данных теряется в связи с неверными действиями. С частью клиентов заключается сделка на первом круге без фиксации потребностей, а по остальным фиксируются в лучшем случае только причины отказов без указания сути запроса потенциального клиента. По моим ощущениям я живу в сказочном мире, с трудолюбивыми волшебными менеджерами, и доверчивыми управленцами!

Многие считают, что лучше выстрелить, перезарядить, потом еще раз выстрелить, чем светить фонариком и спрашивать: кто там? Это не наш метод, стрелять нужно один раз и метко, патроны тоже стоят денег, да и в ответ могут выстрелить.

Чтобы продавать не обязательно мучать клиента звонками и визитами пару раз в месяц с не актуальным ему предложением (хотя есть и такой метод). Звонить повторно, если продать не получилось нужно с информацией как минимум интересной, лучше полезной клиенту, скидка такой информацией, как правило, не является;) Клиент устает не от повторного контакта, а от бесполезного!

Что эффективнее для эффективной продажи: немного уличной магии или выявление потребностей с последующим формированием коммерческого предложения? Одна из основных ошибок – пустые вопросы. Предположим, вы хотите узнать имя девушки. Как это сделать?

- попросить паспорт,
- использовать физическую силу,
- называть её именами "Зайка", "Дорогая", "Любимая",
- просто спросить у неё.

Правильный ответ: спросить у неё имя.

Правильно заданный вопрос = 95% успеха. Ещё 5% остаётся на применение силы. Сила совместно с правильно заданным вопросом – гарантия успеха.

Что спрашивать?

Позиционирование и статусы клиентов:

- Вопросы, определяющие, является ли оппонент потенциальным клиентом. Кто такой оппонент, чем он нам полезен?
- Вопросы, определяющие статус клиента в будущей сделке. Что он решает, влияет ли на оплату, если не оппонент, то кто?
- Вопросы, определяющие срок сделки (горячий – оплата до семи дней, тёплый – до месяца, интересующийся – сроки оплаты не определены).
- Вопросы, определяющие условия сделки – сроки и другие условия поставки, скидки, дополнительные услуги или товары.

Выявление потребности по продукту:

- Вопросы по определению продукта/услуги, комплектации, стоимости, нюансов. (То, что большинство понимает под "выявлением потребности").
- Открытые вопросы в контексте продукта, пока не услышим (именно услышим, а не почувствуем), что клиент купит предлагаемое и когда.
- Резюмирование конкретных свойств, качеств, условий и сроков поставки продукта, который готов оплатить клиент.

Пример :

> **Менеджер (далее М)** – Доброго дня **(ждем ответ)**, меня зовут/это **(имя менеджера)** скажите, с кем нужно пообщаться по вопросам телефонии и интернета, кто у вас занимается этим вопросам?
>
> **Клиент (далее К)** – я
>
> **М** - подскажите, а кем вы являетесь чтоб я понимал с кем разговариваю?
>
> **К** – секретарь.

М (Если есть сомнения) – у вас в компании секретарь занимается вопросами телефонии и интернета?

К – нет.

М – скажите, а кто занимается? **(узнать должность ФИО)**

К – Богатов Андрей Юрьевич, генеральный директор **(далее ЛПР)**

М – как с ним поговорить?/соединяйте.

Соединяет

М – Андрей Юрьевич, доброго дня **(ждем ответ),** сейчас можем пообщаться? (**нет** – когда Вас набрать чтобы было удобно, удобней на мобильный? Диктуйте номер!)

ЛПР – да

Андрей Юрьевич, меня зовут/это компания Супернет. Сейчас телефонией и интернетом пользуетесь от какой компании?

ЛПР – Телекомцеликом.

М – С нами на каких условиях готовы работать?

ЛПР – Завтра, много и бесплатно.

М – правильно понял, что завтра побольше и дешевле?

ЛПР – Да все верно!

М – Договорились! Когда удобно принять инженера?

Итак, мы знаем, что именно купит клиент, но что с этим делать?

Настало время изучить, что такое презентация, нужна ли она и для чего. Знаете, какая самая лучшая презентация? Это слово "Договорились!" В этом случае у вас уже есть все, что хочет клиент. В остальных случаях потребуется убеждать, что есть что-то лучшее вместо нужного.

Неправильная презентация хуже, чем ее отсутствие в принципе. Важны все оговоренные выше особенности: кому, как и где вы будете проводить презентацию и какой продукт представлять. Не более трёх-пяти преимуществ по каждому продукту. Разная подача разным типам клиента. Минимум воды, максимум конкретики.

В теории, хорошая презентация снимает все возражения клиента. На практике немного иначе. Почему возражает клиент? У него может быть плохое настроение. Иногда он просто хочет поторговаться. Не исключено, что он хочет оставить последнее слово за собой, или привык самоутверждаться, возражая собеседнику.

Как работать с возражениями?

Не старайтесь искать "убойный" аргумент: его не существует. Такой аргумент чаще всего убедителен лишь для вас, а для клиента - ничего не значит. Но следует всегда отвечать на возражения, даже если ответ вам самим не кажется убедительным. У вас с клиентом разные мысли, логические цепочки и аргументы.

Обязательно работайте с возражениями, добавляя эмоции, шутки, улыбки, комплименты.
Однако перед отработкой возражения всегда проверяйте его на истинность. Ложное возражение отрабатывать вредно и бессмысленно: время, выделенное вам судьбой на работу с клиентом, закончится, а результат будет нулевой.

Отметим, что такие возражения, которые не касаются свойств или условий приобретения продукта ("мне не нужно, у нас все есть"), как правило, появляются, если клиенту некогда или неудобно разговаривать. В таких случаях всегда уточняйте, можем ли сейчас продолжить общение. Второй фактор возникновения такого возражения – вы разговариваете не с лицом, принимающим решения. Значит, была ошибка в начале разговора. Очень редкий случай: предмет обсуждения действительно не интересен.

Проверка на истинность заключается в том, что вы задаете вопрос клиенту так, будто проблема (возражение), о которой он заявляет, уже решена, или ее нет.

Пример:

ЛПР – Дорого!

Менеджер – Если по цене договоримся, когда готовы подключиться?

ЛПР – не готов заново все подключать.

Менеджер – Если не нужно будет заново все подключать, какой тариф выберете?

Менеджер – Правильно понял, если не нужно заново все тянуть, вы подключитесь?

Если клиент не соглашается, а продолжает удивлять вас новыми возражениями, значит предыдущие его аргументы – ложные, отрабатывать их бессмысленно, проверяйте на истинность, пока клиент не скажет "да", затем отрабатывайте его.

Четыре простых рабочих и подходящих ко всем возражениям метода:

1. Игнорировать возражение, продолжить или начать диалог.

Пример:

ЛПР – меня полностью устраивает мой провайдер.

Менеджер – сколько бы Вы хотели платить за эти услуги?

2. "Дослушайте, пожалуйста, до конца!"

Пример:

ЛПР – меня полностью устраивает мой провайдер.

Менеджер – дослушайте, пожалуйста, до конца!

И без паузы продолжаем или начинаем презентацию.

3. "Верно (согласен), при условии (если не обращать внимания на) (преимущество)".

Пример:

ЛПР – меня полностью устраивает мой провайдер.

Менеджер – Согласен, что (название компании конкурента) очень неплох при условии (тут нужно заготовленное под данный тип клиента преимущество).

4. "На каких условиях вы готовы с нами работать (у нас купить)?"

Пример:

ЛПР – меня полностью устраивает мой провайдер.

Менеджер – На каких условиях вы готовы с нами работать?

Возражения не обязательно появляются в процессе каждой продажи. Их наличие может свидетельствовать о ваших ошибках ранее. Проверяйте на истинность, отрабатывайте, анализируйте, делайте выводы, чтобы возражения впредь не появлялись.

Мой отец любил говорить: "Все косячат!" Назовите мне хоть одного, кто не ошибался – я отвечу, что либо вы плохо его знаете, либо слышали о нём из третьих уст. Опыт – это то, что получаешь, когда не получил то, что хотел. За прошедшие годы я совершил и исправил множество своих и чужих ошибок.

Наиболее популярные ошибки при продаже:

- Попытка продать лицу, не принимающему решение. Бесполезно охраннику (только если он не сын акционера) продавать услуги для бизнеса (исключение для охранника – средства безопасности).
- Попытки общаться, когда ЛПР некогда.
- Презентация не по потребностям: рассказ о том, что клиенту неинтересно или не актуально.
- Отработка возражений без проверки на истинность – попытки доказать человеку то, что его беспокоит меньше всего.
- Выявление потребности без вступления в контакт – это как спрашивать о личном у того, кто вам не доверяет.
- Отсутствие завершения сделки, бесконечный поток коммерческих предложений. Ожидание, что

у клиента будет порыв оплатить.
- Выставление счёта без договорённости о сроках оплаты, попытка подсечь рыбу, которая не заглотила наживку. Клиент уйдет дальше искать, где червяки толще и дешевле.
- Попытка общения с клиентом на разных языках или попытка заставить говорить клиента на языке продавца (представьте, что объясняете пожилому человеку на молодёжном жаргоне, что такое вейп и гироскутер, и кто такие хипстеры).

Что хотелось бы сказать в конце…Старайтесь учиться, а там уже неважно на своих или чужих ошибках, но на чужих дешевле, а я и мои коллеги из IPTVPORTAL поможем в продажах дополнительных и основных видов услуг.