

Стратегия «больших» продаж

В этой статье речь пойдет не о знакомой стратегии продаж частникам, с которой все мы более-менее знакомы, а о работе с более крупной, корпоративной рыбой, сектор B2B. Кого можно причислить к «корпоративному» клиенту? Да любого, кто представляет организацию, а не частное лицо, ставящее окна себе в квартиру или коттедж.

Чем же отличаются корпоративные продажи от продажи частному лицу?

К особенностям корпоративной продажи можно отнести:

- 1) Отсутствие четко установленной процедуры закупок;
- 2) Принятие решения осуществляется в течение сравнительно длительного периода времени, а не в ходе единственной встречи или разговора;
- 3) Существуют конкурентные варианты, из которых можно выбрать;
- 4) У клиента имеется возможность отрицательных следствий или рисков, если он примет неправильное решение.

Еще вчера компаниям, работающим в секторе B2B (Business to Business), было достаточно входящих звонков от клиентов, которых приводила реклама или «сарафанное» радио. Однако, как сказал один из наших заказчиков, «сегодня мы не можем позволить себе такую неоправданную роскошь, как просто сидеть и ждать, когда клиент сам позвонит». Для большинства компаний настало время действовать самостоятельно и действовать вполне активно.

И вот тут, до сих пор счастливо живущих менеджеров по продажам начинают мучить ночные кошмары. Как выйти на лицо, принимающее решение в чужой организации, где на телефоне сидит не всегда милая секретарь? Что сказать, когда спросят, с какой целью звоните? Подобных этому вопросов может быть масса, и не на все из них у менеджеров, и даже у их руководителей, есть ответ.

В этой статье мы попытаемся, хотя бы в общих чертах обрисовать схему безболезненного вхождения в компанию потенциального клиента. С чего начнем? Конечно же, со звонка!

Контакт начинается со звонка, но только прежде чем его сделать, нам нужно четко объяснить себе с кем мы хотим поговорить и что мы скажем, когда нас соединят.

Многие сразу просят соединить с руководителем и делают ошибку. Почему? Потому что клиент никогда ничего у вас не купит, если у него нет проблемы, которую ваш продукт поможет ему решить. Даже если вы пройдете секретарский барьер, и выйдете на лицо принимающее решения и даже договоритесь с ним, что приедете к нему и сделаете презентацию вашего предложения, скорее всего ваша презентация будет слабая и поверхностная, не заточенная под задачи данного человека и проблемы его бизнеса. Такие презентации печатаются в массовых рассылках и давно уже мало кого впечатляют.

Что делать? Не звонить ЛПру до тех пор, пока у вас не будет достаточно веских оснований, чтобы сделать ему предложение. До тех пор, пока вы не будете в состоянии продемонстрировать ему, как ваш продукт может

решить его задачи. А как узнать о его задачах? Очень просто. Нам надо поговорить с человеком его компании, который никак не связан с принятием решений, но при этом может снабдить нас ценной информацией совершенно несекретного характера. Этого человека мы условно обозначим: «Центр Восприимчивости».

(К Центру Восприимчивости относятся люди с наибольшей вероятностью способные: выслушать и воспринять информацию, а также предоставить информацию). Ваш разговор может выглядеть примерно следующим образом:

- Алексей, здравствуйте, меня зовут Иван Петров, компания У. Мы с вами работаем на одном рынке и конкурентами не являемся. Меня отрекомендовали вам как хорошего специалиста по продажам. Наша компания выводит на рынок профиль марки Z, и я хотел бы подъехать к вам с образцами, чтобы вы как специалист оценили его сбытовые качества. Можно мне заглянуть к вам в офис минут на 20, допустим завтра в районе 16 часов?

Возможно, Алексей, не разобравшись толком в чем дело (согласитесь, просьба не традиционная), начнет возражать по поводу того, что он закупкой не занимается и решения не принимает. «Конечно, конечно, - скажете вы, - не скрою, сотрудничество с вашей фирмой было бы для нас интересно, но в данный момент я не собираюсь вам ничего продавать, а лишь хочу коротко рассказать об этом профиле и показать его вам, чтобы получить ваш отзыв как специалиста по продажам». Скорее всего, Алексею ваша просьба польстит, и он вам не откажет. Если же по какой-то причине Алексей будет не расположен с вами встречаться, попросите его порекомендовать вам другого его коллегу, который бы согласился дать вам свою оценку вашего продукта.

На встрече с Алексеем, коротко расскажите о своем продукте, и попросите разрешения задавать вопросы. Очень важно в этот момент удержаться от искушения сделать полноформатную презентацию. Наша цель: сбор информации.

Кто еще может стать для вас центром восприимчивости? Например, начальник производства. Или менеджер по закупкам. Или технолог. Вот как по той же самой схеме можно установить контакт с технологом:

«Елена Сергеевна, я знаю, что как технолог вы не занимаетесь закупками профильных систем. Однако мы начинаем рекламу нового продукта в этой отрасли, и я собираю отзывы квалифицированных специалистов. Нельзя ли зайти к вам на пару минут, чтобы рассказать о нашем новом продукте и задать вам несколько вопросов относительно того, как технолог будет давать оценку некоторым его характеристикам?»

Причины, почему человек может быть восприимчив:

- Интересует технология, используемая в вашем продукте;
- Положительный опыт использования ваших продуктов/услуг в прошлом;
- Хотят следить за новинками рынка.

При контакте с Центром Восприимчивости, у нас может быть только 2 цели:

1. Собрать информацию о покупающей фирме и о людях в ней;
2. Добиться приема у других людей в фирме, испытывающих неудовлетворенность.

Чтобы эту информацию собрать, необходимо очень грамотно задавать вопросы. Самый лучший инструмент в данном случае – это вопросы по методу СПИН. Но этому посвящен отдельный раздел темы продаж.

Мы же с вами, узнав о нерешенных проблемах или задачах, или упущенных/не увиденных клиентом возможностях в данной компании, попытаемся передвинуться от Центра Восприимчивости к «Центру Неудовлетворенности». (К Центру Неудовлетворенности относятся люди с наибольшей вероятностью способные испытывать трудности и неудовлетворенность в области, где вы можете помочь). Для этого можно

попросить человека из центра восприимчивости познакомить вас с человеком из Центра Неудовлетворенности. Ваш диалог может выглядеть так: «Алексей, спасибо, что вы так подробно ответили на мои вопросы. Скажите, а продукт подобный этому, мог бы заинтересовать ваш отдел закупок, в свете тех его выгодных характеристик, на которые вы обратили внимание?» Далее, следует вопрос, с кем лучше поговорить на эту тему и не будет ли Алексей любезен, познакомить вас с этим человеком.

При встрече с Центром Неудовлетворенности мы с вами вновь ставим перед собой 2 цели:

1. Обнаружить неудовлетворенность и развить ее до той точки, когда у клиента возникает желание предпринять действие;
2. Использовать развитую неудовлетворенность, чтобы добиться приема у лиц принимающих решения либо лично, либо при помощи посредника совершающего продажу от вашего имени (гораздо важнее довести ваши идеи до лица, принимающего решение, чем лично с ним познакомиться).

В данном случае для достижения этих целей единственно верным орудием будут незаменимые вопросы по методу СПИН.

В ЦН у клиента есть самые сильные стимулы изменить положение дел. И если хорошо потрудится над развитием его неудовлетворенности, он станет вашим лучшим союзником в выяснении того, кто может, и кто не может принимать решение относительно приобретения ваших продуктов и услуг.

Например: менеджер по продажам может увидеть в вашем предложении решение своей проблемы – вы не только предлагаете поставлять профиль, но и бесплатно обучаете своих клиентов; маркетолог может оценить вашу мощную рекламную поддержку или большой ассортимент, а отдел логистики бесплатную доставку продукта. Но все ваши конкурентные преимущества станут для клиента поводом к принятию решения только при условии, что в настоящий момент в этих сферах он испытывает трудности или проблемы.

Чтобы выяснить информацию о затруднениях клиента, нужно научиться задавать грамотные вопросы, но, прежде всего, нужно понять для самого себя: какие проблемы клиента решает ваш продукт. Постарайтесь найти не просто традиционные проблемы, а те которые вы можете решить, а ваш конкурент не может.

И вот, наконец, вы готовы предстать перед Лицом, Принимающим Решения. Назовем эту сферу в компании – Центр Власти. Какие ошибки могут подстергать вас на этой встрече:

1. Неумение подготовиться (трата времени на информационные вопросы, ответ на которые нужно было найти раньше из альтернативных источников);
2. Неумение контролировать ситуацию (пассивное ведение беседы, в ожидании, что ЛПР возьмет инициативу ведения разговора на себя);
3. Преждевременные встречи (если вы не успели переговорить с Центром Восприимчивости и Центром Неудовлетворенности, скорее всего, впечатлить ЛПРа вам будет нечем);
4. Неоправданные ожидания (когда мы думаем, что один человек может здесь и сейчас принять решение).

Работая с Центром Власти, важно понимать на каком этапе принятия решения находится, сидящий перед вами клиент. Сегодня, пожалуй, нет продавца, который бы не смог хоть приблизительно назвать 5 этапов продажи. Но в больших продажах следует в корне изменить подход и в первую очередь осознать этапы покупки, которые проходит клиент, приближаясь к заветному решению. Мы перечислим 3 главных шага, которые делает клиент на пути к покупке:

1. Признание потребности
2. Оценка различных вариантов
3. Разрешение сомнений.

На первом этапе продавец должен воздержаться от проведения презентации и обсуждения своего продукта. Стратегия концентрирует все внимание на развитии чувства неудовлетворенности. Задача заключается в том, чтобы не просто выявить неудовлетворенность, но развить ее до такой степени, чтобы клиенту захотелось действовать. Как только клиент принимает решение действовать, мы попадаем во вторую стадию: оценка различных вариантов.

На втором этапе важно выделить себя среди конкурентов. Ошибка: продавец не осознает, что в интересах клиента произошел сдвиг и действуют в том же ключе, что и на первом этапе.

Когда покупатель совершает покупку на одном и том же рынке неоднократно, то вместо отсутствия принципов и критериев покупки, он наоборот может иметь самые четкие критерии покупки. Однако есть стратегии продаж, которые позволяют изменить даже самые закоснелые и негибкие критерии.

Однако если продавец не знает существующие критерии оценки, то ему будет сложно выделить себя среди конкурентов или как привлечь внимание к тем моментам, которые произведут самое большое впечатление на клиента. Существует спектр полезных методов выявления критериев и оказания влияния на них.

На третьем этапе стратегии продаж важно учитывать те риски и беспокойства, которые одолевают клиента. Ошибка данного этапа: оставить их как есть, надеясь, что все решится само собой. Успеха добиваются те, кто занимается поиском и решением вопросов, вызывающих беспокойство клиента, даже если об этом неприятно и трудно говорить. Любое давление на этой стадии приведет к негативным последствиям.

Каждая из этих стадий требует различного набора стратегий и методов. Если продавец использует одинаковые стратегии на всех стадиях, то на какой-то из них он обязательно потерпит неудачу...

«Мудреная наука», - скажете вы. И да, и нет. Да, потому что без тренировки, освоить такой подход вряд ли удастся, разве что путем усиленных самостоятельных занятий. Нет, потому что когда вы увидите целостную картину, расставить кусочки паззла по своим местам не составит особого труда. Более того, такой метод избавит вас от хаотичного метания по клиентским компаниям, позволит вам прогнозировать каждый последующий шаг и сделать «ход конем» там и тогда, где он принесет наибольшие результаты. А, научившись задавать вопросы по методу СПИН, вам останется лишь наблюдать за тем, как ваш потенциальный клиент сам объясняет себе выгоды вашего предложения. Быть может это стоит того?

* В статье приведены отрывки из книги Нила Рэкхема «Стратегия работы с клиентами в больших продажах», издательство HIPPO, 2004 год.