



УДК 005.95/.96
ББК 65.050.2
Б83

Боровикова Н., Шевченко И.

Б83 В2В-продажи. — СПб.: БХВ-Петербург, 2019. — 140 с.: ил.

ISBN 978-5-9775-4043-8

В2В-продажи требуют от менеджера особых навыков и индивидуального подхода к своим клиентам. В этой книге собраны избранные практики и инструменты, которые помогут выстроить эффективную систему продаж с учетом специфики и особенностей рынка В2В. Разделение инструментов на системные и социально-психологические дает возможность посмотреть на продажу под другим углом: в арсенале менеджера должны быть не только схемы и алгоритмы конкретных действий, но и приемы убеждения и влияния на клиента.

Эта книга будет полезна как для новичков, так и для тех, кто уже имеет опыт в сфере В2В-продаж.

УДК 005.95/.96
ББК 65.050.2

Редактор: Хусаинова В.М., Кобзева Е.В.
Технический редактор: Подгурская М.В.
Корректор: Васильева И.Н.

Подписано в печать 15.11.2018
Формат 60x90 $\frac{1}{8}$. Печать офсетная. Усл. печ. л. 17,5
Тираж 1000 экз. Заказ № 12321324
«БХВ-Петербург», 191036, Санкт-Петербург, Гончарная ул., 20



ISBN 978-5-9775-4043-8

© Консалтинговая группа ВІ ТО ВЕ, 2019

В2В- ПРОДАЖИ

**СИСТЕМНЫЕ
ИНСТРУМЕНТЫ**

Игорь Шевченко

СИСТЕМНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПРОДАЖ

1
Воронка продаж
стр. 12

2
Сегментация
Клиентов
стр. 14

8
Карточка по Клиенту
стр. 26

9
Досье на ЛПР
стр. 28

15
Техника анализа
целесообразности оч-
ной встречи с Клиен-
том (на основе BANT)
стр. 40

16
Алгоритм выявле-
ния потребностей
у Клиента
стр. 42

17
Анализ потребностей
Клиента
стр. 44

23
Алгоритм эффектив-
ного начала встречи
стр. 56

24
Алгоритм первого
диалога во время
встречи с новым
Клиентом
стр. 58

25
Лист
переговоров
стр. 60

3

Конкурентный ландшафт
стр. 16

4

Бланк анализа конкурентов
стр. 18

5

Алгоритм сбора первичной информации о Клиенте
стр. 20

6

Форма сбора первичной информации о Клиенте
стр. 22

7

Форма сбора первичной информации о новом крупном Клиенте
стр. 24

10

Сводная памятка работы с ЦПР
стр. 30

11

Матрица продукта
стр. 32

12

Тактический и стратегический планы (Action plan)
стр. 34

13

Алгоритм звонка Клиенту
стр. 36

14

Целеполагание звонка по SMART
стр. 38

18

Алгоритм подготовки коммерческого предложения
стр. 46

19

Техника «Характеристика-преимущество-выгода-зацепка»
стр. 48

20

Правило презентации продукта «Свойство-Выгода»
стр. 50

21

Техника «Дистилляция конкурентных преимуществ»
стр. 52

22

Сводный алгоритм работы с возражениями
стр. 54

26

Самоанализ результатов встречи с Клиентом
стр. 62

27

Техника «Зарисовка тезисов»
стр. 64

28

Анализ квадранта ARPU
стр. 66

29

Алгоритм планирования работы в соответствии с Циклом закупки Клиента
стр. 68

30

Сводная памятка: инструменты удержания Клиента
стр. 70

Введение

Книга, которую вы читаете, – это многолетний систематизированный опыт нашей работы и работы наших коллег в области B2B-продаж. В ней собраны эффективные и результативные техники и инструменты, которые могут быть применены как новичками, так и опытными специалистами.

Инструменты продаж в этой книге мы разделили на социально-психологические и системные. Информация по социально-психологическим инструментам представлена в соответствующем разделе нашей книги.

Системные инструменты продаж – набор универсальных приемов, представленных в формате инструкций, схем, алгоритмов конкретных шагов и действий менеджера в процессе продажи. Результативность применения системных инструментов зависит от знания и понимания этих приемов и не требует от менеджера специальной подготовки. Используя эти приемы, он может выстроить коммуникацию с Клиентом и достичь намеченной цели.

Существует множество приемов продаж, однако не все они могут быть применены в сегменте B2B.

B2B-продажи следует выделять в отдельную категорию. Это связано с тем, что в сегменте B2B применяется иной подход к выбору менеджера и продукта, чем в B2C. Если обычный человек в повседневной жизни при покупке ориентирован на свои личные интересы и потребности, то в бизнесе в основании фундамента лежат интересы целой компании. Основная цель B2B-клиента – возможность заработка при минимальных затратах, поэтому решение по сделке принимается исходя из расчета возможной прибыли и удобства будущего партнерства.

ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ B2B-ПРОДАЖ

Во-первых, реальность B2B-клиентов наполнена интенсивными изменениями, влияющими на их бизнес-процессы, такими как технологическое развитие и изменения в предпочтениях и запросах рынка. В связи с этим бизнес-клиенты хотят получить не только индивидуальный подход, но и гибкость в решении своих вопросов.

Во-вторых, высокая конкуренция на рынке B2B-продаж приводит к тому, что ведется активная борьба за каждого потенциального или существующего Клиента. При выборе поставщика/провайдера на первом месте стоит критерий соотношения качества и стоимости продукта или услуги и затем уже – как предлагаемое решение может повлиять на деятельность и развитие компании в целом. Детально изучив реальную бизнес-ситуацию Клиента, менеджер по продажам может влиять на ход сделки.

В-третьих, процесс принятия решения в B2B-продажах занимает длительное время и может осуществляться в составе нескольких лиц. Как следствие, важно исследовать и учитывать личные и рабочие потребности каждого человека, влияющего на принятие решения.

В-четвертых, B2B-клиенты являются профессиональными покупателями: они хорошо разбираются в специфике продукта или услуги, которые они хотят закупать. Перед заключением сделки B2B-клиенты тщательно анализируют рыночную ситуацию и внимательно изучают поступающие предложения. Поэтому менеджер должен уметь грамотно консультировать Клиентов по любым вопросам, связанным с продуктом или услугой, и быть квалифицированным в том, что он предлагает. Зарекомендовать себя как партнера возможно только через понимание продукта и знание технологии продаж. Кроме того, для бизнес-клиентов важна репутация компании-продавца и надежность предлагаемого продукта или услуги.

Введение

ТЕХНОЛОГИЯ B2B-ПРОДАЖ

Процесс продажи можно представить как последовательность действий, или этапов продаж, которые приводят к заключению сделки. Важно понимать связи между этими элементами и их влияние друг на друга.

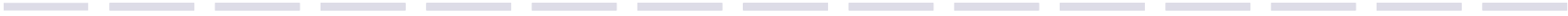
Для успеха менеджеру необходимо систематизировать путь продажи от поиска нового Клиента до заключения сделки и обдумать свою технологию работы до мелочей и деталей. Представить ее как некий план, в котором каждый шаг обусловлен потребностями Клиента, с использованием техник и инструментов. При этом технология продаж будет иметь один и тот же принцип независимо от того, какой именно продукт предлагается Клиенту.

Хороший менеджер грамотно определяет круг своих потенциальных Клиентов, или целевую аудиторию, и не выходит за эти рамки. Он безусловно знает, что будет продавать, а выявление потребностей помогает понять, как он будет осуществлять продажу. Решив эти задачи, менеджер формирует свою стратегию продажи и продвижения продукта.

В своей работе менеджер может использовать системные инструменты в зависимости от этапа продаж, что, в свою очередь, повысит процент успешно завершенных сделок. Необходимо анализировать и понимать, на какой стадии жизненного цикла находится Клиент, улавливать и оперативно реагировать на любые сигналы: как на положительные сигналы по продвижению сделки, так и на негативные – по блокировке сделки.

В свою очередь, понимание ситуации Клиента и его личностных особенностей невозможно без применения социально-психологических инструментов. Победа возможна, если менеджер будет сбалансированно применять в своей работе системные и социально-психологические инструменты продаж.

Важно помнить, что партнерство требует значительного времени и вложения ресурсов!



СИСТЕМНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПРОДАЖ

Вводное описание инструментов

Продажа – это результат процесса взаимодействия менеджера и Клиента, в ходе которого менеджер помогает Клиенту удовлетворить его потребность в продукте или услуге. Продажа представляет собой последовательность действий (этапов продаж), которые приводят к заключению сделки. Важно понимать связи между этими элементами и их влияние друг на друга.

Системные инструменты продаж – уникальный набор приемов, главными составляющими которого являются точные стандарты, инструкции, схемы, алгоритмы конкретных шагов и действий менеджера в процессе продажи, направленные на получение результата. При этом эффективность системных инструментов зависит от знаний менеджера и грамотного их применения, а личность менеджера оказывает незначительное влияние.

В своей работе менеджер может использовать системные инструменты в зависимости от этапа продаж, что повысит процент успешно завершённых сделок.

Глоссарий

Клиент

Заказчик, покупатель, приобретатель услуг.

Лид

В клиентской базе это потенциальный, существующий или бывший Клиент.

ЛПР

Лицо, принимающее решение; должностное лицо в Компании потенциального/действующего Клиента.

ЛВПР

Лицо, влияющее на принятие решения.

Менеджер

Менеджер по продажам, сотрудник Компании, занимающийся продажами.

Продажа

Процесс выгодного обмена продукта (услуги) на деньги через представление Клиенту таким образом, что цен-

ность и польза такого решения превышают затраченную сумму.

Сделка

Процесс работы с Клиентом от подготовки конкретной продажи до заключения договора.

ЦПР

Центр принятия решений; группа должностных лиц в организации потенциального/действующего Клиента, которые влияют на принятие решения о закупке предлагаемого менеджером продукта и т. п.

ККФУ

Корпоративные Клиенты федерального уровня.

ЖЦ

Жизненный цикл Клиента — процесс взаимодействия Клиента с компанией, путь от знакомства с компанией до разрыва деловых отношений.

ЛЕГЕНДА

Конкурентный ландшафт
позволяет увидеть...

Ключевые определения



Формы для самостоятельного заполнения

1 Воронка продаж

Для планирования и оценки эффективности бизнеса используется воронка продаж. Это модель, которая описывает взаимодействие с Клиентом на всех этапах продаж – от первого контакта до заключения сделки. Идеально составленная воронка должна учитывать алгоритм поведения потребителя для достижения основной цели – перевести потенциального Клиента в реального покупателя. Визуально воронка представляет собой перевернутую пирамиду: вверху находятся потенциальные Клиенты, а внизу – Клиенты, заключившие сделку. При этом на каждом этапе число потенциальных Клиентов сокращается.

Воронка продаж позволяет с точностью выявить, на каких этапах отсеивается наибольшее число потенциальных Клиентов, и определить, в чем причина этих потерь.



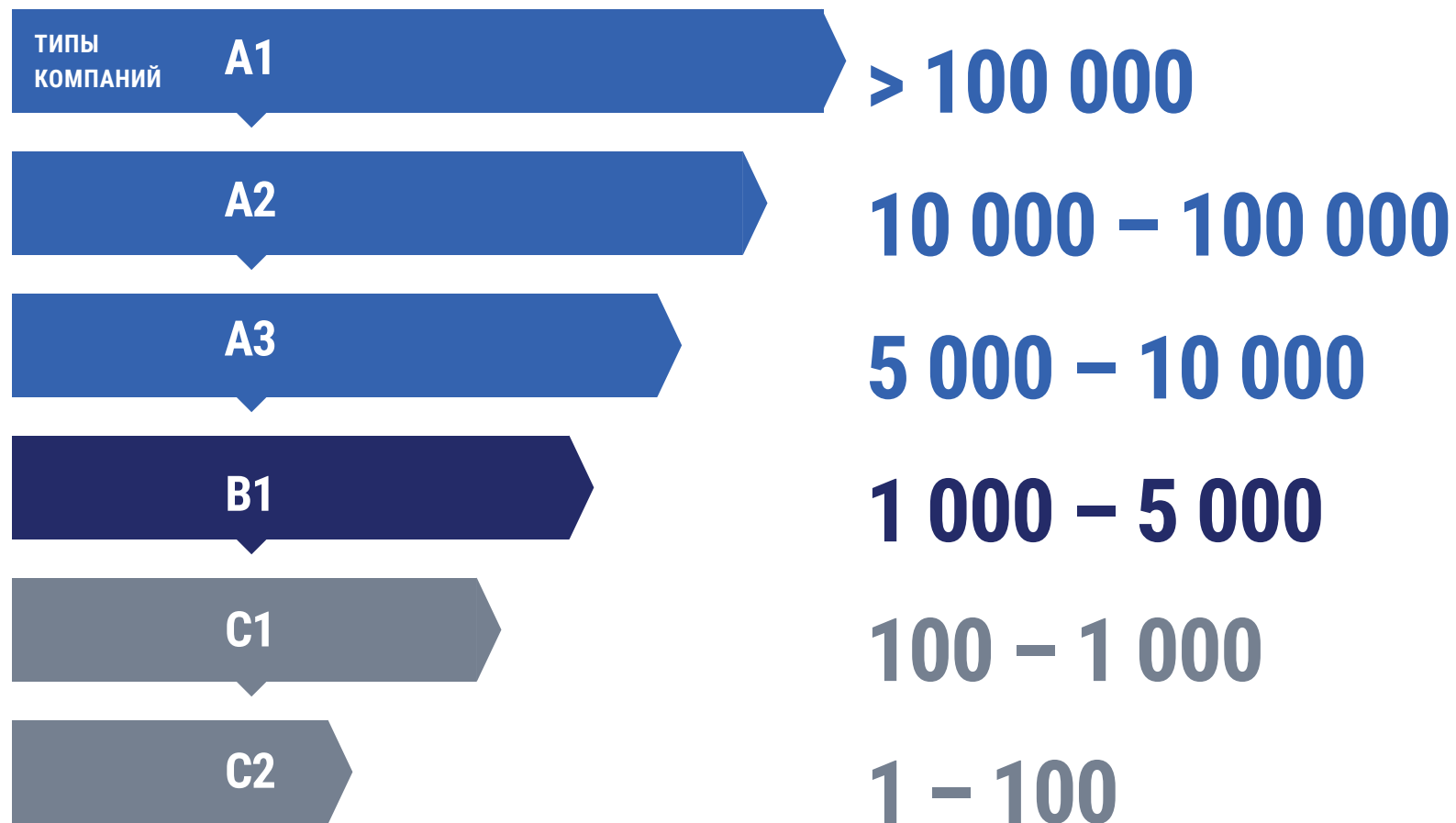
2 Сегментация Клиентов

Процесс сегментации представляет собой распределение Клиентов по определенным признакам, например: отрасль компании, сумма сделки, размер бизнеса.

Сегментация Клиентов — инструмент аналитики, при помощи которого можно разрабатывать стратегию продвижения продукта под каждую группу Клиентов. Такое распределение Клиентов позволяет сконцентрировать свои усилия на целевой лояльной аудитории и прогнозировать их поведение и потребности.

Основной задачей сегментации Клиентов является определение продуктовых, маркетинговых, рискованных и бизнес-стратегий для однородной группы Клиентов.

СЕГМЕНТАЦИЯ КЛИЕНТОВ ПО ЧИСЛЕННОСТИ
СОТРУДНИКОВ



3 Конкурентный ландшафт

Оценка на внешнем рынке представляет основные показатели, которые определяют устойчивость конкурентоспособности компании, поэтому важно проводить сравнительный анализ своей конкурентоспособности в рамках отрасли и рынка.

Конкурентный ландшафт позволяет увидеть сильные и слабые стороны конкурентов разных категорий, сравнить их по определенным критериям и на основании полученных данных разработать индивидуальную стратегию продаж.



Категория конкурента	Территориальное присутствие	Собственные ресурсы, технические возможности	Уровень конкурентоспособности	Преимущества для Клиента	Недостатки для Клиента
НЕБОЛЬШОЙ КОНКУРЕНТ					
СРЕДНИЙ КОНКУРЕНТ					
КРУПНЫЙ КОНКУРЕНТ					

4

Бланк анализа конкурентов

Анализ конкурентов – важный аспект маркетинговой стратегии и ориентации на рынок. Для понимания степени конкурентного преимущества компании необходимо:

- 1 провести тщательный анализ прямых конкурентов,
- 2 выявить их сильные и слабые стороны,
- 3 оценить потенциал.

Таким образом компания может сконцентрировать свое внимание на том направлении, где конкуренция слабее, и разрабатывать стратегию завоевания Клиентов или увеличения доли рынка.

Бланк анализа конкурентов – это шаблон, позволяющий сформировать профиль конкурента, то есть текущее досье о конкуренте.



Ключевые вопросы	Ваша компания	Конкурент 1	Конкурент 2
РЕГИОНЫ ПРОДВИЖЕНИЯ
ОПЫТ В ОТРАСЛИ
ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫЕ УСЛУГИ
ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ УСЛУГИ
ЦЕНА	Самая низкая
	Самая высокая
СКИДКА %	Самая низкая
	Самая высокая
КАЧЕСТВО	Слабые стороны
	Сильные стороны
РЕКЛАМА
УГРОЗЫ