

ПРАКТИКА
ЛУЧШИХ
БИЗНЕС-
ТРЕНЕРОВ
РОССИИ

828

ПРОДАЖИ

ЕВГЕНИЙ
КОЛОТИЛОВ

101 КЕЙС



Практика лучших бизнес-тренеров России

ЕВГЕНИЙ КОЛОТИЛОВ

Продажи B2B: 101+ кейс

«Питер»

2019

УДК 658.8
ББК 65.9(2)42

Колотилов Е.

Продажи B2B: 101+ кейс / Е. Колотилов — «Питер»,
2019 — (Практика лучших бизнес-тренеров России)

ISBN 978-5-4461-1328-6

Эта книга – квинтэссенция моего опыта как продавца, переговорщика и тренера по крупным и экспертным продажам в секторе B2B. Для простоты восприятия и удобства навигации для читателей материалы собраны в формате «вопрос-ответ». В книге нет ни одного выдуманного кейса, все вопросы в разное время были присланы мне менеджерами по продажам и собственниками компаний из различных отраслей бизнеса. Благодаря этому соавторству книга получилась живой, актуальной и адаптированной к реалиям российского бизнеса. Все советы практичны и легко применимы на практике в B2B-продажах. Уверен, что среди этих вопросов вы найдете свои ответы, те фишки и приемы, которые помогут продавать больше уже завтра! Книга, в отличие от множества пособий, представленных на рынке, не является компиляцией из различных источников и переводом западных авторов. Она уникальна! И я с гордостью могу сказать, что у вас в руках «Библия B2B-продаж»!

УДК 658.8
ББК 65.9(2)42

ISBN 978-5-4461-1328-6

© Колотилов Е., 2019
© Питер, 2019

Содержание

Глава 1	6
Кейс 1 #активные продажи	6
Кейс 2 #активные продажи	7
Кейс 3 #активные продажи	8
Кейс 4 #активные продажи	9
Кейс 5 #активные продажи	10
Кейс 6 #активные продажи	11
Кейс 7 #активные продажи	12
Кейс 8 #активные продажи	13
Кейс 9 #активные продажи	15
Кейс 10 #активные продажи	16
Конец ознакомительного фрагмента.	17

Евгений Колотилов

Продажи B2B: 101+ кейс

© ООО Издательство «Питер», 2019

© Серия «Практика лучших бизнес-тренеров России», 2019

© Евгений Колотилов, 2019

* * *

Эта книга – квинтэссенция моего опыта продавца, переговорщика и тренера по крупным и экспертным продажам в секторе b2b.

Для легкости восприятия и удобства навигации для читателей материалы собраны в формате «вопрос-ответ».

В книге нет ни одного выдуманного кейса, все вопросы в разное время были присланы мне менеджерами по продажам и собственниками компаний из различных отраслей бизнеса. Благодаря такому соавторству книга получилась живой, актуальной и адаптированной к реалиям российского бизнеса. Все советы практичны и легко применимы на практике в b2b-продажах.

Уверен, что среди этих вопросов вы найдете свои ответы, те фишки и приемы, которые помогут продавать больше уже завтра!

Книга, в отличие от множества пособий, представленных на рынке, не является компиляцией из разных источников и переводом западных авторов. Она уникальна! И я с гордостью могу сказать, что у вас в руках «Библия b2b-продаж»!

С верой в ваш успех, Евгений Колотилов

Глава 1

Активные продажи

Кейс 1 #активные продажи

Занимаюсь активными продажами. Как мотивировать, или даже заставить себя звонить и осуществлять продажи по новой клиентской базе, если налицо профессиональное выгорание и усталость от работы в отрасли? Что делать, если компания своя, а описанное состояние наблюдается уже на протяжении полугода? (Нефтегазовое оборудование.)

Ответ

Есть несколько действенных способов самомотивации. Например, вам нужна большая, наглая, амбициозная цель. Я в шутку называю ее «БНАЦ». Неважно, что это будет: дорожное хобби или роскошная машина, требующая соответствующих затрат. Когда нужны деньги, появляются желание и возможности их зарабатывать.

Если мы говорим именно о звонках, то, вероятно, существует целый комплекс причин, по которым у вас опускаются руки. Самое очевидное – это то, что в b2b-продажах, которыми вы занимаетесь, длинный цикл сделки. Если бы ваш цикл сделки был короче, например месяц, то результат был бы виден сразу и мотивировал продолжать. В вашем случае цикл сделки может составлять до трех лет. Отсроченный во времени результат дает иллюзию обесценивания усилий и приводит к апатии. Из-за этого вам кажется, что активные действия лишены всякого смысла. Это нормально. С этим можно и нужно работать.

Рекомендация следующая: по каждому клиенту, который на данный момент находится в разработке, сделайте график прогресса. Это легко отразить на шкале с градацией по процентам. Например: 10 % – выход на ЛПР, 20 % – выявление потребностей, 50 % – выигран тендер, 80 % – выставлен счет, 100 % – деньги на счету. Это поможет оценить движение сделки к конечному результату – к прибыли.

Второй прием, который работает безотказно, – «запасная совесть». Возможно, у вас есть секретарь или коллега, исполнительный и настойчивый. Его следует назначить «запасной совестью». Как это выглядит на практике? Проще простого. Кто-то должен постоянно и очень упорно заставлять вас звонить. Даже если вы будете отпираться. Даже если «запасной совести» будет казаться, что вы его/ее ненавидите. Неважно. С 12:00 до 16:00 (ваш вариант) вас будут принуждать, проверять и стыдить. Это работает.

Третий прием – это подарки самому себе за достижения. Мотивация «плюшками». Например, сделал двадцать звонков – съел что-то вкусное, позволил себе что-то. Вам необходимо выстроить систему микровознаграждений за достижение промежуточных целей и результатов.

Эти приемы помогут сдвинуться с мертвой точки и ощутить вкус к новым контрактам и контактам.

Кейс 2 #активные продажи

Продаю услугу по массовому подбору персонала для российских машиностроительных предприятий. Это довольно сложно делать по телефону, так как внутренней информации в открытых источниках недостаточно. Что может быть целью телефонных переговоров? Какие каналы оптимально подходят для продажи, учитывая, что клиенты разбросаны по всей стране и выезжать к каждому из них накладно и нецелесообразно?

Ответ

Во-первых, проясним, какова цель телефонных переговоров. Изначально это выявление принципиального интереса у потенциального клиента к данной услуге. Нужно ли ему это вообще? На каком этапе у него находится работа с персоналом: расширение штата или сокращение? Если от клиента получено предварительное «да», то можно углублять контакт. Это можно сделать дистанционно. Например, по скайпу либо по ВКС (видео-конференц-связь) или через заполнение опросника. Опросник должен быть небольшим по объему и содержать не больше семи-десяти вопросов. Чтобы замотивировать клиента на заполнение опросника, можно пообещать скидку на будущий заказ или бесплатную услугу (например, кадровый аудит). Продайте клиенту идею работать с вами, уже на первоначальном этапе покажите, что это выгодно.

Во-вторых, подробнее рассмотрим вопрос о каналах продаж. Безусловно, звонки эффективны, но существуют и более действенные инструменты, например конференции, выставки и отраслевые форумы. К плюсам подобного подхода можно отнести тот факт, что вы можете устанавливать контакт напрямую, минуя секретарей и прочие барьеры. Кроме того, посетив, например, выставку металлургов, вы за один день можете пообщаться со всеми потенциальными клиентами в одном месте. Это сокращает временные и денежные затраты, позволяет собрать все необходимые контакты и продемонстрировать свои навыки как продавца и эксперта.

Еще один работающий способ: рекомендации. Попросите клиентов, с которыми уже сотрудничаете и наработали положительный опыт, порекомендовать вас как поставщика их непрямым конкурентам. Как правило, это облегчает установление контакта и способствует получению новых клиентов, а как следствие – контрактов и прибыли.

Кейс 3 #активные продажи

Посоветуйте, пожалуйста, как правильно писать сценарии и скрипты для звонков и избегать глупых ошибок.

Ответ

Для начала отмечу, что скрипты – это не панацея, а лишь маленький фрагмент мозаики процесса продаж. Я дам несколько советов и рекомендаций, как избежать ошибок в телефонных звонках и продавать больше.

Во-первых, бич телефонных продаж, особенно в холодных звонках, – это попытка продать что-то не тому человеку. На начальном этапе самое главное – выявить ЛПР (лицо, принимающее решение) и общаться непосредственно с тем, кто принимает решение и может распоряжаться бюджетом компании.

Во-вторых, очень часто, совершая холодные звонки, продавцы не договариваются с клиентом о последующих шагах. Звонок должен иметь цель: выявление первоначального интереса, договоренность о встрече, закрытие сделки и так далее. Звонок ради звонка дает нулевой результат и к сделке не приближает.

Третья распространенная ошибка при составлении скриптов: менеджер не показывает выгоду для клиента. Он предоставляет обширную информацию о продукте и не говорит о том, что это дает клиенту, как именно с помощью данного продукта можно решить злободневные задачи заказчика. Об этом я много говорю на своих тренингах и в видеороликах. Разработка скриптов ради скриптов не работает. Работает разработка скриптов в качестве костылей, в помощь продавцу на первоначальном этапе. Как правило, после прохождения тренинга участники получают не только скрипты, им также становится понятен сам принцип выстраивания отношений с клиентом, приводящий к продажам товаров и услуг любой сложности.

Кейс 4 #активные продажи

Что делать в ситуации, когда человека, с которым необходимо поговорить, постоянно нет на месте? Приходится общаться с секретарем, что неэффективно. Выезд к клиенту и личная встреча не всегда возможны.

Ответ

Во-первых, не стоит общаться с секретарем.

Во-вторых, попытайтесь попасть в график ЛПРа. Например, если днем он отсутствует, то следует попробовать позвонить утром или вечером – в какое-то время интересующий вас сотрудник на работе обязательно появится. Самый простой способ добиться того, чтобы вам перезвонили, – это продиктовать свое имя и номер телефона секретарю, не объясняя сути вопроса и не давая лишних комментариев о компании и цели звонка. У людей, как правило, срабатывает чувство тревоги, так как непонятно, кто звонил и с какой целью, что заставляет перезвонить и уточнить. Ошибкой будет объяснять суть коммерческого предложения секретарю. В этом случае есть вероятность, что секретарь умышленно не будет соединять вас с боссом, выполняя распоряжение «не переключать на продавцов».

Кейс 5 #активные продажи

Какие приемы можно использовать, чтобы вызвать доверие клиента при холодных звонках?

Ответ

Оптимальный вариант и лучший способ вызвать доверие клиента при первом звонке – это звонок по рекомендации.

Что же делать, если рекомендателя нет? Здесь нужны смекалка и находчивость. Самый простой и фактически беспроблемный ход – добыча ФИО «соучастников продажи» на сайте самой компании.

Пример: вам важно переговорить с генеральным директором завода «Слонобетонконструкция», на сайте есть его фото, и вы знаете, что зовут его Иванов Иван Иванович. Прекрасная информация, но ее недостаточно. Если внимательно изучить сайт, то в разделе «Сотрудники» легко можно найти главного инженера Петра Семеновича или вообще любого другого сотрудника.

Для начала вы можете пообщаться с главным инженером. И даже если он вам откажет, завязка диалога при первом звонке Ивану Ивановичу может выглядеть так:

– Иван Иванович, добрый день! Я сейчас пообщался с Петром Семеновичем, мы обсуждали Х. Теперь решил позвонить вам.

Из личного опыта могу сказать, что ссылаться можно даже на секретаря. Сам факт, что вы ссылаетесь на знакомого для него человека, уже существенно повышает уровень доверия и снимает первоначальное напряжение при холодном звонке.

Кейс 6 #активные продажи

Как назначить встречу с клиентом? Какие действенные инструменты влияния и убеждения существуют?

Ответ

Наиболее эффективный способ назначить встречу с клиентом, который я знаю и который работает, – это объяснить, для чего потенциальному заказчику нужна данная встреча. Продавцу встреча нужна для продажи. На что должен потратить свое время клиент? Клиенту это зачем? Почему *ему* выгодно потратить на вас собственное время? Для начала ответьте сами на этот вопрос, и назначать встречи станет легче.

В сложных корпоративных, экспертных продажах существует эффективный заход на назначение встречи – предложение провести аудит. Скрипт в этом случае может звучать следующим образом: «Я не знаю, нужны ли мы друг другу, но я знаю, как это определить». Так вы не утверждаете, что ваш продукт или услуга необходима клиенту прямо здесь и сейчас, а приглашаете его на встречу продолжительностью 15 минут с целью определить зону общих интересов и создать возможность для продолжения дальнейшего диалога. На первой встрече вы задаете клиенту ряд вопросов (5–6, не более), исходя из которых он должен оценить ваш уровень экспертизы в отрасли и признать в вас возможного партнера.

Если клиент наотрез отказывается от встречи, ссылаясь на занятость, полной удовлетворенностью работой с нынешним поставщиком или отсутствием потребности в вашем продукте, то хорошо работает вопрос: «Скажите, пожалуйста, вы действительно на сто процентов довольны работой с нынешним поставщиком или все дело в том, что я свалился как снег на голову?» Например, клиент в открытую говорит о несвоевременности вашего звонка и предложения. Тогда уточните: что самое страшное произойдет, если он согласится с вами встретиться на 15 минут? Ведь даже если клиент ничего не купит и сейчас предложение ему действительно не интересно, то у него останется знакомый, к которому всегда можно обратиться, если ситуация изменится. Вот к этому и стоит апеллировать.

Если клиент просит отправить информацию на e-mail, то с этим возражением тоже можно поработать. Скажите, что вы обязательно отправите коммерческое предложение после личной встречи, с учетом специфики компании и актуальных задач, которые стоят перед клиентом на сегодняшний момент. И снова предлагайте обозначить время для встречи – личного знакомства.

Если звонок входящий и клиент задает по телефону много вопросов, глубоко погружаясь в тему, то предложите ему встретиться лично: «Уважаемый клиент, я вижу, что вы серьезно подходите к выбору поставщика. Мы в нашей компании так же серьезно относимся к проработке запросов. Возможно, нам удобно было бы встретиться лично, обсудить все детали и на встрече выбрать тот продукт/услугу/вариант взаимодействия, который вам идеально подойдет? Вы можете приехать к нам в офис, или я сам приеду к вам. Как вам удобнее? Единственная просьба: пригласите, пожалуйста, на встречу всех людей, которые будут принимать участие в финальном обсуждении и принимать решение по данному вопросу».

Примеры, которые я привел выше, это стандартные способы назначения встречи. В каждом бизнесе своя специфика. Продумайте свои варианты скриптов с возможными возражениями клиентов. Экспериментируйте, ищите то, что поможет именно вам. В продажах нет универсальных работающих инструментов и волшебных таблеток. Крайне важна практика!

Кейс 7 #активные продажи

Компания занимается экспортом тыквенных семечек и растительных масел. Так как возможности личных встреч ограничены расположением клиентов за пределами страны, то для продаж используем холодные звонки, e-mail-рассылки, отправляем коммерческие предложения по отобранным в интернете клиентам. Подскажите, пожалуйста, какие еще есть способы привлечения квалифицированных клиентов?

Ответ

Хорошим инструментом для поиска и привлечения новых клиентов являются конференции и международные форумы, на которые приезжают закупщики.

Используйте возможности точечной рекламы по ключевым словам в интернете. Массовая реклама в вашем случае не нужна, она будет стоить неоправданно дорого. Грамотно настроенная рекламная кампания с учетом страны показа объявлений и сегментирования целевой аудитории поможет привлечь квалифицированных клиентов.

Не забывайте про рекомендации. Та клиентская база, которая у вас есть, – источник получения новых контактов. Если отношения с существующими клиентами правильно построены, накладок в работе нет, то всегда можно обратиться с просьбой о знакомстве с интересными для вас компаниями. Скрипт звонка может звучать так: «Здравствуйте, скажите, пожалуйста, могли бы вы меня познакомить с кем-то, кто не является вашим прямым конкурентом и кому могло бы быть интересно сотрудничество с нашей компанией?»

Эффективно работает продвижение YouTube-канала. Этот сайт отлично индексируется за рубежом. Записывайте качественные, информативные видеообзоры ваших продуктов, размещайте в Сети. Важно называть ролики ключевыми словами, которые максимально отображают специфику деятельности вашей компании (например, растительное масло). По своему опыту могу сказать, что это удачный инструмент продвижения, и большинство зарубежных клиентов приходят ко мне на тренинги именно из этого источника.

Кейс 8 #активные продажи

Как делать коммерческое предложение?

Ответ

Тема обширная, и ей можно было бы посвятить полноценный двухдневный тренинг. Отмечу основные моменты, которые необходимо учитывать при составлении коммерческого предложения.

Во-первых, нужно понимать, что это за предложение. Предложение может быть типовое, базово описывающее деятельность компании и товар/услугу. Его, как правило, размещают на сайте или высылают клиенту для ознакомления до встречи. Индивидуальное предложение составляется после личного знакомства с клиентом, учитывается специфика компании-заказчика, потребности, ценности и прочие важные факторы.

Как ни странно, эффективное коммерческое предложение содержит в большей степени информацию о клиенте, а не о вас как о компании. В презентации должно быть четко изложено, какие именно выгоды клиент получит от сотрудничества. Например, где он сэкономит, в каких случаях больше заработает, насколько увеличится маржинальность бизнеса и/или сократятся временные затраты на ту или иную операцию, как изменится поведение сотрудников.

Большинство коммерческих предложений написано в повествовательной манере, восхваляет компанию и перечисляет заслуги перед рынком. Это не работает! Следует запомнить, что продающее коммерческое предложение отвечает на вопрос «что может получить клиент?», а не «что может предложить поставщик?». Сместите фокус предложения в сторону выгоды и ценности для потребителей.

Типовое коммерческое предложение, не привязанное к потребностям заказчика, носит информационный характер и не способствует продаже. Если больной человек придет в аптеку, а фармацевт вручит ему распечатанный на 2300 страницах прайс на таблетки/микстуры, сядет и будет ждать, пока больной определится, то, вероятнее всего, позитивного финала в этой истории не будет. В продажах то же самое. Постарайтесь донести до клиента эту мысль, задавайте уточняющие вопросы.

В идеале КП начинается со слов: «Уважаемый Иван Иванович, исходя из информации, полученной на встрече/в телефонном разговоре...». Этот подход носит адресный характер, понятен и создает возможность аргументировать свое предложение, опираясь на потребности и критерии успешного выбора клиента.

Письмо с предложением должно содержать описание следующего шага. Например, договоренность о звонке клиенту («я позвоню вам завтра в 12:00, примите, пожалуйста, мой звонок») или просьбу об обратной связи («вот мой номер телефона, перезвоните мне, пожалуйста, на этой неделе»).

Следует помнить, что продающее предложение в идеале содержит в себе информацию по четырем пунктам: ABCD.

Расшифруем аббревиатуру.

A – attention – внимание. Начинаем с того, что привлекаем внимание клиента информацией о нем (Иван Иванович, читал вашу статью в журнале «Форбс», материал мне очень понравился/посетил ваш сайт, обратил внимание, что вы занимаетесь Z, и решил вам написать).

B – benefits – выгода от работы с вами.

C – credentials – почему клиент должен доверить выполнение задачи именно вашей компании, какие есть преимущества перед конкурентами в отрасли.

D – direction – следующий шаг.

Безусловно, каждое предложение должно учитывать специфику бизнеса. В моем арсенале есть тренинг, посвященный созданию и доработке коммерческих предложений. На нем совместно с участниками мы разрабатываем оптимальные варианты УТП (уникального торгового предложения) с учетом конкурентных преимуществ, особенностей рынка, на котором работает компания, и основных проблем/потребностей покупательских сегментов.

Ориентация на потребности и выгоды клиентов – ключ к составлению продающего текста и заключению выгодной сделки.

Еще раз повторюсь. Предложение должно быть о клиенте и должно описывать выгоды, которые будут получены в результате сотрудничества. Приведу пример структуры продающего коммерческого предложения.

1. Адресное обращение и описание выгоды.

«Иван Иванович, добрый день! Обратил внимание на ваш новый объект недвижимости. Подозреваю, что у вас уже есть поставщики строительных материалов, но все же решил написать, потому что у нас есть очень выгодное предложение по напольным покрытиям. Уверен, оно будет интересно вам. Рассмотрите его, пожалуйста. Наши материалы позволят вам сэкономить до 20 % бюджета».

2. Краткая информация о компании (сколько лет на рынке, клиенты, миссия).

3. Обязательная договоренность о следующем шаге («Завтра я позвоню вам во второй половине дня, примите, пожалуйста, мой звонок»).

4. Приложение к письму (расчет окупаемости, сравнение с конкурентами, рекомендательные письма и отзывы).

В секторе b2b не стоит отправлять коммерческое предложение по почте. Попросите клиента о возможности привезти предложение лично. Это позволит лично презентовать товар или услугу (продемонстрировать образцы), избежать возможного недопонимания, быть услышанным и исключает риск того, что письмо запутается в проводах, не дойдя до адресата.

Кейс 9 #активные продажи

Много слышал об эффективности 3D-писем. Ведь в письма ничего, кроме бумаги, не положишь, а отправка бандеролей стоит космических денег. Что вы можете порекомендовать?

Ответ

Для начала разберемся, что же собой представляет 3D-письмо. Это конверт, где кроме бумажного письма лежит еще небольшой предмет, который делает письмо выпуклым и привлекает дополнительное внимание потенциального клиента, побуждая открыть послание.

Как правило, в вводной части 3D-письма поставщики пишут причины отправки информации в таком формате.

Например: «Дорогой Иван Иванович! Мы положили в письмо (что-то) по двум причинам. Во-первых, нам хотелось привлечь ваше внимание к нашему письму, и если вы читаете эти строки, значит, нам это удалось. Во-вторых, мы хотели бы сделать вам предложение по (специфика компании), которое позволит вам сэкономить (описание выгоды)».

Что можно положить в конверт? Здесь все ограничивается лишь фантазией отправителя. Существуют примеры, когда продавцы кладут в конверты кусочки джинсов, игрушки, фрагменты кожаных ремней, монеты, небольшие тюбики и т. д. Такие письма можно отправлять Почтой России, они не тарифицируются как бандероль.

Кейс 10 #активные продажи

Как делать презентацию компании по телефону? 95 % продаж компании осуществляются по телефону. Люди явно не готовы слушать десятиминутный спич. В классике продаж b2b основная цель телефонных звонков – назначение встречи. Дело в том, что большинство наших клиентов – региональные компании, а множественные командировки неэффективны. Подскажите, пожалуйста, алгоритм работы в таких ситуациях.

Ответ

Возможно, следует использовать телефонный звонок в качестве инструмента для знакомства, выявления потребностей и определения следующего шага. Например, для назначения скайп-переговоров. Полноформатная презентация малоэффективна и не подходит для начала телефонного диалога. Постарайтесь продумать текст микропрезентации, которая бы не превышала двух-трех предложений и содержала бы в себе концентрат выгод и ценности для потенциального клиента. Если бы передо мной сейчас стояла задача сделать холодный звонок и презентовать свои услуги, то звучало бы это так:

– Здравствуйте, Иван Иванович, это Евгений Колотилов. Помогаю компаниям продавать больше, провожу тренинги в сфере b2b. Есть ли у вас отдел продаж? Проводите ли вы обучение? Довольны ли вы объемом продаж?

– Нет, не обучаем.

– Смотрите, во многих компаниях отделы продаж привыкли работать с постоянными клиентами и не ищут новых. Если вам это знакомо, то я могу решить эту проблему. Если вам это интересно и актуально, то можем встретиться и пообщаться на эту тему.

Обратите внимание: перечисление регалий, заслуг перед рынком и человечеством усложняет восприятие информации и утяжеляет смысловые конструкции при звонках.

Когда вы приходите в салон BMW, консультант не рассказывает об истории марки, количестве заводов по всему миру и тысячах довольных клиентов. Он задает вопросы, выясняет потребности. В телефонных продажах также важно учитывать этот момент.

Если презентация по телефону необходима, то кастомизируйте текст предложения под конкретного клиента. Чтобы презентация звучала адресно, задавайте вопросы. Если у клиента перед глазами будет текст презентации, общение будет более продуктивным. Позаботьтесь об этом заранее, отправьте письмо до звонка или во время телефонных переговоров. Это поможет задействовать визуальный канал клиента и сделает вашу речь убедительнее.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.