

ПРАКТИКА
ЛУЧШИХ
БИЗНЕС-
ТРЕНЕРОВ
РОССИИ

ПРОДАЖИ

ЕВГЕНИЙ
КОЛОТИЛОВ

101
+
КЕЙС



Евгений Колотилов
Продажи B2B: 101+ кейс
Серия «Практика лучших
бизнес-тренеров России»

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=42123669
Продажи B2B: 101+ кейс: Питер; Санкт-Петербург; 2019
ISBN 978-5-4461-1328-6*

Аннотация

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 В2В-продаж»!

Содержание

Глава 1	7
Кейс 1 #активные продажи	7
Кейс 2 #активные продажи	10
Кейс 3 #активные продажи	12
Кейс 4 #активные продажи	14
Кейс 5 #активные продажи	15
Кейс 6 #активные продажи	17
Кейс 7 #активные продажи	20
Кейс 8 #активные продажи	22
Кейс 9 #активные продажи	27
Кейс 10 #активные продажи	29
Конец ознакомительного фрагмента.	31

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 Колотиллов

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: дорогостоящее 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 (на-

пример, 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 предо-

ставляет 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 беспроигрышный 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 по-

звонить 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 компа-

нии 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 по-

строены, 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 опера-

цию, как изменится поведение сотрудников.

Большинство коммерческих предложений написано в похвальной 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 доверять 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 письме 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 Колотиллов.

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.