

До встречи с клиентом

Инструменты, которые продавцы могут использовать до встречи с клиентами, помогают перекинуть мостик к потенциальным клиентам, вызвать интерес клиента к себе, лучше понимать его ситуацию.

К таким инструментам относятся:

- CRM (база данных по клиентам);
- аналитика (справка) по клиенту;
- «почему мы?» (ответ на вопрос «Почему нужно работать именно с нашей компанией»);
- «100 слов о...» (неожиданная форма позиционирования);
- «возражения и контраргументы»;
- продуктовая матрица (визуально понятный и запоминающийся продуктовый портфель компании);
- сравнение с конкурентами (документ, из которого видно, кто ваши основные конкуренты и чем вы лучше их);
- свойства — преимущества — выгоды (правильная подача продуктов и услуг);
- приглашение к сотрудничеству;
- коммерческое предложение;
- прайс-лист;
- «антириски» (документ, показывающий риски ваших потенциальных покупателей)

и описывающий, как вы будете с ними работать);

- кейсы;
- white paper (мини-книга с полезным контентом по какой-то узкой теме, проблеме);
- FAQ (наиболее часто задаваемые клиентами вопросы и ответы на них);
- библиотека полезных книг.

Чем больше инструментов из этого списка вы используете, чем качественнее они — тем выше вероятность встречи с потенциальным клиентом и тем более высок будет уровень, на котором эта встреча пройдет.

1. CRM



Помогает:

- знать нужную информацию о клиенте и отслеживать историю его покупок;
- проводить работу с базой (анализ ABC, XYZ, RFM...);
- как следствие — продавать больше.

Сложность

Высокая.

Трудоемкость

Минимум месяц.

Как использовать

База данных по клиентам, или CRM-система, помогает автоматизировать фиксацию данных о клиентах, отслеживать историю взаимоотношений клиентов с вашей компанией.

CRM нужна, чтобы знать о клиенте информацию, которая поможет вам продать ему больше.

И еще для того, чтобы отображать хронику ваших взаимоотношений (контакты, встречи, сделки, покупки, сервисная история..).

Екатерина Уколова: «CRM также нужна, чтобы анализировать работу сотрудников, выявлять причины отсутствия продаж, видеть, откуда берутся продажи, сокращать бюджеты на рекламу или увеличивать эффективность вложений на рекламу.

Необходимо правильно настроить отчеты — по воронке во всех ее возможных разрезах (регион / отрасль / каналы коммуникации / менеджер / продукт / новый и текущий канал продаж)».

Удивительно, но в огромном количестве российских компаний менеджеры все еще фиксируют эту информацию в голове (в итоге не выдерживают и уходят), в Excel или в тетрадках. Каменный век...

Если в вашей компании еще нет CRM-программы, маркетер *обязан* выступить с инициативой ее появления.

Наверняка отдел продаж будет сопротивляться этому — но, заручившись поддержкой руководителя компании, нужно приучить продавцов к хорошему — к CRM.

Игорь Манн: «Чем больше вы знаете о своем клиенте, тем больше продаете.

Фиксируйте всё, не доверяйте ценную информацию головам и записям менеджеров по продажам. Уйдет менеджер — уйдут знания.

Харви Маккей (известный американский предприниматель и автор книги «Как уцелеть среди акул») заставляет своих продавцов собирать информацию о клиентах компании аж по 66 вопросам! Свою базу данных он называет «Маккей 66». Я расскажу о ней подробнее в главе «Отчет о встрече», а сам опросник вы можете увидеть в приложении к этой книге.

В свое время, работая коммерческим директором компании «Фавор», я сделал базу данных «Манн 33» — мы вносили туда ответы на 33 вопроса о наших клиентах. Эта база помогла в разы увеличить продажи.

Информация в вашей базе данных должна быть актуальной: все изменения должны отражаться в ней как можно быстрее (желательно в тот же день, как вы о них узнали).

Вся информация должна быть реальной. Пробелы и вопросительные знаки в ячейках недопустимы.

Важны точность и полнота данных. Например, в графе «дата рождения клиента / знак зодиака» должно быть указано «26 марта 1965 года / Овен», а не «20 марта? / -».

Как сделать это лучше

1. Найдите профессионала и задайте ему вопрос: «Какую CRM-систему нам лучше внедрить?» Возможно, придется заплатить, но правильно подобранная и грамотно внедренная CRM-система окупит гонорар быстро и сторицей.

Екатерина Уколова: «CRM делятся — проведем аналогию с марками машин — на Daewoo, Nissan, Mercedes, Bentley.

В первую очередь, как и при покупке машины, нужно определиться с бюджетом (минимальный для CRM — 1500 рублей в месяц или даже бесплатно). Далее необходимо составить техническое задание и проконсультироваться с профессионалами (например, с экспертами нашей компании Oy-li).

Одна компания внедряла CRM два года, бюджет внедрения уже превышал четыре миллиона рублей. После того как мы пришли на проект, выяснилось, что в расчетах использовались неверные формулы, система была нелогичной, продавцам было неудобно с ней работать, в результате все дублировалось в Excel. Внедрение не только не окупалось, но и требовало все больших денег.

Мы предложили выбрать другое решение, всего за 700 тысяч рублей, внедрение которого займет месяц. Составили ТЗ и предложили реализовать его на SAAS-платформе. Результат: при падении рынка на 40% компания выросла на 15% (по количеству проданных объектов) по отношению к прошлому году (не считая роста цен и с учетом сезонности)».

2. Очень многое зависит от драйвера проекта внедрения CRM в вашей компании — от его устойчивости, профессионализма и оптимизма.



2. Аналитика по клиенту

Помогает:

- узнать о компании, клиенте, ЛПР (лице, принимающем решение) информацию, которая на переговорах побудит его принять нужное решение или ускорит этот процесс.

Сложность

Средняя.

Трудоемкость

Зависит от отрасли (в одних отраслях нужную информацию найти просто, в других — консервативных, закрытых — очень нелегко).

Как использовать

Аналитика по клиенту позволяет наладить контакт с нужным человеком и мотивировать его купить больше и/или быстрее. Вот несколько примеров полезной информации и способов ее использования:

- личные данные (поздравляем клиента с днем рождения или свадьбой дочери);
- рабочая информация (поздравляем ЛПР с внутренним продвижением и повышением);

Очень хорошо, когда мы понимаем, кто есть кто в компании:

- кто ЛВР (лицо, влияющее на принятие решения);
- кто ЛПР (лицо, принимающее решение);
- а кто — ЛДПР (лицо, *действительно* принимающее решение).

Необходимо понять их приоритеты, знать их понятийный аппарат и исходя из этого продумать контент и аргументы.

- рыночная информация (используем для влияния на принятие решения, например информацию о создании совместного предприятия или выходе компании-клиента на другие рынки);
- информация о конкуренте (лоббируем нужное решение, ссылаясь, например, на то, что конкурент начинает проект франчайзинга).

Комментарий от тестера книги Евгения Землянухина: «Аналитическая информация о клиенте должна быть максимально глубокой и включать в себя широкий спектр данных: целевые рынки сбыта, каналы сбыта и дистрибуции, происшествия на производстве или складах, кадровые перестановки внутри компании клиента, проблемы с конечными потребителями клиента, финансовые сводки и т. д. Наличие таких данных позволяет постоянно “быть на одной волне”, понять потребности клиента и сформировать предложения и решения, которые будут бить точно в цель.

Пара примеров из практики.

История 1. Мы узнали, что наш потенциальный клиент выстраивает стратегию своего развития вокруг самого прибыльного и требовательного к качеству рынка сбыта. Клиент инвестировал в шесть складов в ключевых регионах рынка, создал запасы и вложился в логистику. Основываясь на этих данных, мы пришли к выводу, что возврат инвестиций и стабильность качества продукции будут главными точками фокуса клиента в ближайшее время. Мы подготовили предложение, наглядно демонстрирующее, как с помощью наших продуктов клиент повысит прибыль и снизит риски производства некачественной продукции, что в итоге ускорит процесс возврата инвестиций. Запрос на пробную партию мы получили на следующий день без единого звонка и без личных встреч.

История 2. Анализ цепочки поставок сырья другого клиента показал, что его снабжение ведется путем закупок из Китая. Доставлялся “вражеский” продукт морским транспортом за полтора месяца. Стало очевидно, что клиент испытывает неудобства: требовалось долгосрочное планирование закупок,

увеличивались складские запасы, что ухудшало денежный поток, к тому же долгая доставка увеличивала риск остановки производства. Наше географическое положение оказалось нашим преимуществом. Мы составили коммерческое предложение вокруг выгодной логистики, снижения складских запасов клиента и связанных с этим рисков. Клиент наш».

В теории маркетинг должен готовить справку по каждому клиенту и его ситуации для своих коллег из отдела продаж.

Екатерина Уколова: «Чтобы рационально использовать ресурсы, готовить такие справки можно по клиентам категории АХ/АУ, то есть по тем, кто приносит больше всего денег и покупает у вас чаще других».

Роман Тарасенко: «Это лучше упаковать в профайл клиента. Сделать что-то вроде досье (папка с фотографией, датой рождения, хобби, интервью и т. д.). Так часто делают журналисты, собираясь на интервью».

В идеале менеджер отдела продаж должен иметь:

- а) возможность заказать и получить такую справку у коллег из маркетинга («Вася, есть у тебя для меня что-то новое для проекта G? “Нарыли” что-то интересное по клиенту С?») и б) привычку делать это регулярно.

Екатерина Уколова: «Одна компания творчески подошла к этому вопросу. Она наняла студента, который через соцсети собирал информацию о клиентах, и платила ему за одну справку от 200 до 500 рублей.

В анкете о клиенте значились следующие пункты.

1. Семейное положение.
2. Хобби.
3. Личное фото.
4. Любимые цитаты, книги, фильмы.

5. Места работы.

6. Возраст.

7. Интересы / основные темы ленты новостей.

К началу разговора с клиентом менеджер этой компании знал о нем все и был готов к беседе. Вместо банальных фраз ни о чем он говорил на интересные для клиента темы. Конверсия «поговорили – продали» была фантастической».

Как сделать это лучше

- 1. По системе.** Хорошо, когда такая информация накапливается системно и загодя (с помощью CRM-системы).
- 2. Внешние источники.** Здорово, если есть бюджет на внешние источники информации (многие компании специализируются на сборе и обработке подобных сведений).



3. «Почему мы?»

Помогает:

- выделиться среди конкурентов;
- запомниться во время переговоров.

Сложность

Средняя.

Трудоемкость

Непредсказуемая.

Как использовать

Практически всегда клиент задается вопросом: «Почему я должен выбрать именно эту компанию? Чем они лучше конкурентов?»

И очень часто этот вопрос задают на переговорах: «Хорошо... Итак, почему мы должны выбрать именно вас?»

Правильный ответ на этот вопрос позволит заключить сделку или как минимум продвинуться по воронке продаж.

Правильный — значит быстрый, короткий (хорошо бы уложиться в одно-два предложения), четкий, уверенный, убедительный, аргументированный, небанальный (оригинальный) и запоминающийся.

Вы правильно отвечаете на этот вопрос?

Как правило, менеджеры по продажам мнутя, «путаются в показаниях», отделяются общими словами и ответ их звучит неубедительно...

Неправильный ответ закрывает дорогу вперед, поставит крест на работе с клиентом.

В общем, ставки здесь высоки.

Как сделать это лучше

- 1. Хорошо подумайте.** Обсудите с менеджерами по продажам, как лучше ответить на этот вопрос. Выслушайте их версии ответов (как правило, все менеджеры отвечают по-разному). Решите, какой ответ лучший. Используйте его всей компанией.
- 2. Обновляйтесь.** Время от времени проверяйте актуальность ответа на вопрос «Почему мы?». То, что хорошо звучало до кризиса, в кризис может быть неубедительно.
- 3. Под рукой.** Как насчет того, чтобы напечатать ответ на этот вопрос? Представьте ситуацию: клиент спрашивает «Почему вы?», а продавец протягивает открытку/листочку и спокойно отвечает: «Я ждал этого вопроса. Мы не боимся отвечать на него — и даже готовы оставить вам ответ в письменном виде. Можете сравнить его с ответами других компаний». Сильный ход.

Возможно, вам понравится идея напечатать ответ на этот вопрос на обороте визитной карточки ваших менеджеров по продажам? Подскажите продавцу, что, если ему не задали такой вопрос (еще раз напоминаем, что им задается каждый покупатель), ему самому стоит сказать: «Кстати, вы не спросили меня, чем наша компания лучше других... Вот наш ответ», — и протянуть заготовленный заранее печатный материал.

Роман Тарасенко: «Компания “Монолит” (продажа и аренда опалубки) сделала целый стенд с аргументами “почему мы”. Каждый аргумент представлен как картинка и подпись к ней. А для использования на выездных продажах мы сделали маленькие карточки – размером с игральную карту. Каждый сотрудник может перебирать “колоду” на встрече с клиентом и называть/показывать свои аргументы».

Игорь Манн: «Они у меня учились ☺».

- 4. Потренируйтесь.** Хорошо, если менеджеры потренируются отвечать на этот вопрос, играя в покупателя и продавца. Желательно довести ответ до автоматизма. Он может выглядеть как экспромт, но на самом деле этот «экспромт» хорошо подготовлен.

Евгений Землянухин: «Репетиции должны проводиться регулярно, и все они должны быть генеральными. Ответ на этот вопрос должен отскакивать от зубов. Пример из жизни коллеги.

Крупный потенциальный заказчик. Встреча на высшем уровне. Клиент задает упрощенный вариант вопроса: “Почему мы должны покупать именно ваш продукт?” Казалось бы, сейчас сразу всех наповал. Тьма аргументов в голове, не знаешь, с чего начать. Пауза буквально в три секунды и... смех клиента. Поражение. Реванш удалось взять только через месяц. Потеря времени и репутации.

Ставки просто космические. Мне иногда кажется, что ответ на вопрос “Почему мы?” должен знать даже охранник».

4. «100 слов о...»



Помогает:

- выделиться среди предложений конкурентов;
- запомниться на встрече или переговорах.

Сложность

Низкая.

Трудоемкость

Один день.

Как использовать

«100 слов о...» — необычный формат отстройки от конкурентов, ответа на вопрос «Почему мы?».

В то время как конкуренты используют стандартные способы рассказать о себе — буклет, брошюру, слайды и прочее из разряда «много букаф», вы пускаете в дело документ «100 слов о нашей компании».

Вы можете распечатать этот документ на принтере.

Вы можете напечатать его в типографии.

Вы можете сделать отдельный слайд «100 слов о нас» в презентации.

Само название «100 слов о...», свежесть и необычность подачи информации поможет вам выделиться и запомниться (краткость — сестра не только таланта, но и выбора в вашу пользу).

Как сделать это лучше

1. **Ровно 100.** Будьте готовы, что ваш клиент начнет считать слова: человеческое любопытство и не такое заставляет делать. Лучше, если у вас будет действительно 100 слов, считая предлоги и союзы.

В программах работы с текстами Word и Pages есть функция подсчета слов. Самому считать не надо — за вас все сделает компьютер.

2. **Больше или меньше.** Если у вас получится больше или меньше слов, не беда. Не обязательно подгонять текст именно под 100 слов. Просто назовите свой документ «104 слова о нашей компании» или «96 слов о нашей компании».
3. **Не мельчите.** Сделайте крупнее шрифт. У многих проблемы со зрением.
4. **Акценты.** Можно выделить важные мысли цветом, подчеркиванием или шрифтами.
5. **Логотип.** Не забудьте добавить в документ элементы вашего фирменного стиля: логотип, слоган, подстрочник — все, что покажется вам уместным.
6. **Проверка на банальность.** Проверьте свой текст с помощью сервиса «Главред» (<http://glvrd.ru/>). Вы удивитесь, насколько его можно улучшить (да и другие тоже).

5. «Возражения и контраргументы»



Помогает:

- работать с возражениями;
- быть более убедительным;
- с большей вероятностью закрывать сделки;
- двигаться по воронке продаж.

Сложность

Средняя.

Трудоемкость

Неделя.

Как использовать

Менеджерам по продажам постоянно приходится работать с возражениями потенциальных и существующих клиентов. Почему бы не сделать документ «Возражения и контраргументы»? Его можно использовать как шпаргалку и при подготовке к переговорам, и на самих переговорах.

Евгений Землянухин: «На мой взгляд, это не самый удачный вариант, хотя безусловно имеет право на существование. Считаю, что перед выходом на “ринг” нет ничего лучше тренировок в “зале”. Наличие таких шпаргалок нередко запускает у менеджеров механизм “мне завтра на экзамен” со всеми вытекающими. Кто-то перестает думать головой и надеется только на шпаргалку, пытаясь адаптировать любой ответ клиента под одно из имеющихся в списке возражений, и в итоге может ответить невольно. Кому-то все время надо в туалет, чтобы подсмотреть в шпаргалку. А кто-то вообще начинает играть с клиентом в словесный пинг-понг.»

Поэтому я бы поостерегся рекомендовать использование таких “шпор” на переговорах. Во всяком случае, не стоит рассчитывать на них как на главное оружие».

Как сделать это лучше

1. **Регулярные обновления.** Меняются клиенты, меняются времена, меняются условия работы... меняются возражения — должны меняться и ответы на них. Периодически (например, ежеквартально) обновляйте контраргументы, которые используют менеджеры по продажам.
2. **Прокачайтесь.** Прочитайте книгу «Школа продаж»* Александра Деревицкого. Это лучшая книга о работе с возражениями клиентов на сегодня. Глупо ее не использовать.
3. **База знаний.** Превратите список возражений и контраргументов в онлайн-базу знаний. Так менеджеры по продажам смогут самостоятельно добавлять вопросы и возражения клиентов и работать над контраргументами.
4. **На память.** Если у клиента возражение следует за возражением, как вдох за выдохом, можно сделать следующее: протянуть ему ваш документ «Вопросы — контраргументы» со словами: «Вижу, у вас много вопросов. Мы подготовились. Вот все ваши возможные вопросы — и все наши ответы». Только не забудьте пробрендировать документ (поставить на нем логотип компании и контактные данные). Такому клиенту этот подход может понравиться.

* Деревицкий А. Школа продаж. Что делать, если клиент не хочет покупать? — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012.

Евгений Землянухин: «Исходя из моей (и не только моей) практики, могу сказать: нередко такое поведение клиента, как “возражение за возражением”, — результат плохой подготовки менеджера. Он не выяснил, что нужно клиенту, и не сформулировал ценностное предложение заранее. В таких ситуациях работа с возражениями может превратиться в продавливание клиента, что, скорее всего, последнему не понравится. И тогда перечень “Вопросы — контраргументы”, который вы ему дадите в руки, может стать тем самым медным тазом, который накроет все надежды на сотрудничество на данном этапе. Думаю, рекомендовать этот инструмент следует с осторожностью».



6. Продуктовая матрица

Помогает:

- наглядно представить всю линейку продуктов компании;
- диагностировать ситуацию заказчика и подсказать лучший вариант выбора решения.

Сложность

Высокая.

Трудоемкость

Может быть, вы найдете отличный вариант для визуализации продуктовой линейки сразу. Но возможно также, что на это уйдет месяц.

Анна Турусина: «А то и больше... В свое время мы делали продуктовую матрицу для “Банка Европейский” почти два месяца.

Хорошая идея долго не приходила нам в голову. Но потом пришла – и мы поняли, что ее стоило дожидаться. Она была очень понятной, оригинальной, наглядной и запоминающейся.

Клиент сразу же начал использовать ее практически во всех своих коммуникациях – от визитных карточек до рекламных кампаний».

Как использовать

Общее правило: чем больше у вас продуктов, тем скорее нужно делать продуктовую матрицу/карту.

Клиенту должно быть достаточно одного взгляда на нее, чтобы понять:

- ваш ассортимент, его глубину и ширину;
- какое решение необходимо ему в его ситуации;
- от каких факторов может зависеть выбор;
- какие дополнительные услуги вы оказываете...

Список можно продолжить.

В идеале клиент непродолжительное время разглядывает вашу продуктовую карту/матрицу и, ткнув в нее пальцем, говорит: «Ага! Нам нужно вот это».

Профит! Вы не зря работали.

Как сделать это лучше

1. **Скопируйте.** Посмотрите, как рассказывают о своей продуктовой линейке ваши коллеги по бизнесу из других стран. При копировании зарубежного опыта даже иностранный язык знать не обязательно — красивую картинку понимаешь без слов.
2. **Посмотрите на смежные отрасли.** Например, вы работаете в телекоммуникационной компании. Посмотрите, что сделали для визуализации своей продуктовой линейки банки или страховые компании. Вдруг их идея вдохновит вас?
3. **Используйте копирайт.** Если вы придумали классную идею для визуализации своей продуктовой линейки — поставьте знак «копирайт» © с названием своей компании. Гарантии, что не украдут, нет (в нашей стране уважения к интеллектуальной собственности пока мало),

но все же это лучше, чем оставить результат вашей работы без указания авторства.

Если конкуренты нагло украдут вашу «картинку» — можете загрузить работой юристов.

4. **Дизайн рулит.** Вложите в дизайн вашей матрицы/карты. Она должна выглядеть стильно — цвета, формы, шрифты, графика... все имеет значение.
5. **Знаем все.** Обучите ваших менеджеров, как пользоваться продуктовой матрицей/картой. Пусть знают, что и где расположено, и могут ответить на любой вопрос клиента по карте. Если необходимо — примите по ней экзамен.

7. Сравнение с конкурентами



Помогает:

- работать с возражениями клиентов;
- показывать клиентам, в чем вы лучше конкурентов;
- знать свои слабые стороны и быть готовым к вопросам клиента о них;
- задавать на переговорах правильные вопросы, работать по СПИН* (выявлять сложности и задавать клиенту с помощью специальных вопросов).

Сложность

Высокая.

Трудоемкость

Одна-две недели.

Как использовать

Менеджеры по продажам часто сравнивают свои решения с товарами/услугами конкурентов, чтобы показать, в чем их преимущества.

Сравниваются характеристики (вес, габариты, производительности, энергопотребление...).

Сравниваются цены (абсолютная стоимость, стоимость единицы или периода, стоимость владения...).

* Подробнее о методике читайте в книге ее создателя Нила Рэхема «СПИН-продажи» (М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016).

Сравниваются ожидаемые результаты (окупаемость или, например, себестоимость одной единицы продукции, произведенной на станке...).

Елена Жаданова: «Выводя на рынок стиральную машину “Евронова”, мы использовали формат сравнительных статей о продукте. При этом негативно о конкурентах не отзывались, а подчеркивали технические преимущества нашего продукта, благо было о чем рассказать.

Результат — мы достигли узнаваемости, сопоставимой с конкурентами, с затратами более чем в десять раз ниже, чем у них. Люди с техническим образованием (а в России в девяностые годы таких было более 70%) однозначно делали выбор в пользу нашей малютки».

Такой документ можно сделать самостоятельно (в этом случае можно поиграть акцентами, где-то как-то что-то «отретушировать») или использовать версию, подготовленную, например, независимыми аналитиками (понятно, что в этом случае вы должны хорошо смотреться на фоне конкурентов).

Понятно, что если подобную карту начнут делать ваши конкуренты — то в ней вы заведомо будете выглядеть не лучшим образом. Будьте к этому готовы.

Именно поэтому лучше сделать такой документ быстрее конкурентов. И если они уже используют сравнение своей продукции с вашей (и с продукцией других конкурентов) на встречах с клиентами и вы там смотрите не очень, нужно скорее делать свою альтернативную версию.

Как сделать это лучше

1. «Оставить можете?», «Можно я это возьму?».

Будьте готовы к такому вопросу от вашего клиента. С одной стороны, это хорошо: клиенту ваше сравнение чем-то понравилось, а с другой —

вдруг у вас что-то там не слишком корректно изложено... Поэтому...

2. **«Правда, правда, еще раз правда — но не вся правда».** Никогда не лгите в таких обзорах/сравнениях.

Умолчать о чем-то можно.

Сместить акценты *слегка* можно.

Трактовать как-то по-своему можно.

Врать нельзя.

3. **«... ничто человеческое мне не чуждо».** Каждый старается подчеркнуть свои преимущества, сильные стороны и скрыть свои слабости.

То же можно сделать и в сравнении. Если вы в каком-то ракурсе смотрите очень плохо (например, занимаемая площадь оставляет желать лучшего), исключите эту характеристику из обзора/сравнения.

4. **О конкурентах — или хорошо, или не обидно.**

Научите сотрудников правильно отзываться о конкурентах.

Не обижая, без издевки, без пренебрежения.

Только факты, только цифры. Все, что вы скажете плохого о конкурентах, ваши клиенты им передадут. Может, еще и преувеличат. Помните советский мультфильм «Маугли»? «А еще он называл тебя земляным червяком...»

5. **1 + 1.** Этот документ можно совместить с продуктовой матрицей (см. выше), перечислив конкурентов по каждой продуктовой линейке или бренду. Документ получится громоздкий, но очень полезный.

6. **Лучшая визуализация.** Постарайтесь акцентировать большее внимание на сильных сторонах ваших решений, создавая тем самым больший отрыв от конкурентов (незначительное отличие не впечатляет).

Используйте для этого цвет, крупный шрифт, выделение, подчеркивание.

Можно использовать подсчет и вес баллов для сравнения с конкурентами — опять же, визуализируя преимущества.

Павлин же распускает свой хвост, привлекая партнершу? Будьте павлином — привлекайте клиентов визуализацией.

Евгений Землянухин: «Это хороший инструмент. Однако в b2b (и не только), возможно, стоит делать такие сравнения в контексте потребностей конкретного клиента или нескольких клиентов со схожими проблемами. Делая такой инструмент, на него стоит посмотреть глазами клиента и протестировать, прежде чем внедрять. Может оказаться, что такой документ не всем стоит показывать».

8. Свойства — преимущества — выгоды



Помогает:

- выделиться среди конкурирующих предложений;
- запомниться потенциальному покупателю.

Сложность

Средняя.

Трудоемкость

Один-два дня.

Как использовать

Подача информации о ваших решениях в формате «свойства — преимущества — выгоды» — один из приемов презентации товара/услуги.

Свойство/характеристика/черта — это факты, данные, информация о продукте («что мы продаем клиенту?»), то, что несет технический, описывающий характер. Примеры:

- Стол — цвет белый.
- Стул — деревянный.
- Бумага — 80 г/м².

Преимущества показывают, как свойства могут пригодиться/помочь покупателю, то, что выделяет вас на фоне аналогичных предложений («чем это лучше?»).

Посмотрим на примеры выше с точки зрения преимуществ:

- стол белый — выглядит дорого, эффектно, неизбежно, так как в основном столы черные и коричневые;
- стул деревянный — экологичнее и надежнее, чем хлипкие пластиковые;
- бумага 80 г/м² — позволяет сэкономить.

Как правило, преимущества всегда описываются прилагательными. И как кашу не испортить маслом, так и с преимуществами описываемого товара/услуги — не жалеете прилагательных.

Выгоды — это все то, что является ценностью для клиента, то, что он получит от вашего продукта («зачем мне это нужно?»):

- белый кухонный стол выглядит дорого, эффективно — все будут думать, что вы творческий, богатый человек;
- бумага 80 г/м² позволяет сэкономить — сможете купить семь пачек вместо пяти;
- деревянный стул экологичнее и надежнее — дольше прослужит, не будет вредить вашему здоровью.

Технология работы по этой модели простая.

Возьмите любой продукт, сделайте таблицу с тремя колонками «свойства — преимущества — выгоды» и начинайте ее заполнять слева направо: сначала все свойства, потом преимущества каждого вашего свойства в сравнении с другими товарами/

поставщиками, а потом выгоды каждого свойства для вашего клиента.

Поверьте, это очень хорошая идея — научить ваших менеджеров по продажам рассказывать о решениях именно так: свойства — преимущества — выгоды.

Это правильная подача материала.

Типичная ошибка продавцов — рассказывать о свойствах и характеристиках продукта, при этом не называть преимуществ и забывать о выгодах.

И еще. Многие не знают, что выгоды можно разделить на иррациональные (безопасность, статус, удобство, уверенность) и рациональные (время, деньги, уникальные возможности).

Работая с рынком b2b, можно выделять экономические выгоды, социальные и организационные (и, возможно, личные, — но это тема другой книги).

Если в вашей компании небольшая продуктовая линейка или вы продаете монопродукт (только бетон или только сахарный песок), почему бы не сделать отдельный документ «свойства — преимущества — выгоды»?

Когда начинается разговор о продукте, вы просто достаете листок с тремя колонками — и, уже не забывая ничего, подробно рассказываете.

Подход-бомба, согласитесь.

И менеджер отдела продаж ничего не забудет сказать (и не ляпнет лишнего).

И клиент услышит и — увидит! — все (двойной удар — и по визуалам, и по аудиалам).

Евгений Землянухин: «Специфика бизнеса сильно влияет на формат подачи материала. Мы как минимум в половине случаев используем обратный порядок (выгоды — преимущества — свойства). И делаем это осознанно. Профессиональные закупщики очень часто хотят вначале услышать, что они получают, используя наш продукт (повысить прибыльность, снизить затраты), и только потом их интересует, как это работает и что такого особенного мы в наш продукт положили. Поэтому с тем, что “рассказывать о решениях именно так: свойства — преимущества — выгоды”, согласен только на 50%».

Как сделать это лучше

- 1. Добавьте недостатки.** Если вы хотите завоевать доверие клиента (а кто же не хочет?!), расскажите и о недостатках ваших продуктов (например: «В общем, всем хороша наша чугунная батарея, вот только нет у нее встроенного терморегулятора — придется врезать. Но мы обязательно расскажем, как это лучше сделать...») У клиента шок. Так не делает никто. Он такой откровенности никогда не встречал. Клиент — ваш). Конечно же, клиенту нужно рассказывать не обо всех недостатках (а то будет как в известном анекдоте — «с таким подходом ты слона не продашь...»).
- 2. Начинаем сразу с недостатков.** Шок для клиента — и полное доверие к вам. Рискнете?
- 3. «Мы что-то забыли?».** Проведите мозговой штурм с сотрудниками отдела продаж — спросите, все ли свойства, преимущества и выгоды упомянуты? Хотите, чтобы штурм прошел живее — предложите приз. Затем добавьте забытое в материал.

4. **«Мы что-то забыли? — 2».** Попросите сотрудников отдела продаж делиться с вами идеями и мыслями, возникающими в ходе использования инструмента на встречах с клиентами. Обратная связь будет наверняка. Ее обязательно нужно использовать для обновления этого документа.

Екатерина Уколова: «Мы в Оу-іі учим формулу СПВ (свойства — преимущества — выгоды) так:

(С — свойство) + (фраза-переход) + (П — преимущество) + (фраза-переход) + (В — выгода)

Пример:

С — свойство: флипчарт белый (С — свойство) + (фраза-переход): флипчарт белый, что дает возможность писать разными маркерами, в отличие от доски.

(С — свойство) + (фраза-переход) + (П — преимущество) + (фраза-переход) + (В — выгода): флипчарт белый, что дает возможность писать разными маркерами, в отличие от доски, а это повышает усвоение материала, что, в свою очередь, увеличивает количество повторных продаж тренингов.

Примеры фраз-переходов: это позволит вам..., это увеличит ваши..., это сэкономит ваши..., это даст возможность...

За несколько тренировок использование формулы доводится до автоматизма».

5. **Разные целевые аудитории — разные выгоды.** Важно помнить, что иногда решение нужно продать разным ЛПР (лицам, принимающим решение). Так, бухгалтеру важны одни свойства, преимущества и выгоды, а коммерческому директору — другие.

Разные свойства, преимущества и выгоды нужны для ваших партнеров (посредников) и для конечных покупателей.

Проработайте каждый уровень цепочки продаж.