

7 ШАГОВ К УСПЕХУ В В2В-ПРОДАЖАХ

Алексей Курпиков

Успешный В2В-бизнес держится на продажах. Их секрет — в умении найти покупателя, с одной стороны, нуждающегося в ваших услугах, с другой, максимально прибыльного для вас. На практике это похоже на поиск иголки в стоге сена. Но этот поиск вполне можно сделать «умным», если профессионально работать с информацией.

1. КАК ПРИЙТИ К ЗАВТРАШНЕМУ ВЫИГРЫШУ ОТ СЕГОДНЯШНЕГО ПРОИГРЫША

«Чужие здесь не ходят», — говорят про крупные государственные и коммерческие закупки в России. Да, шанс выиграть «с улицы», просто зарегистрировавшись участником на тендере у крупного заказчика, крайне невелик. Особенно если речь идет о сложных проектах, которые создаются индивидуально под заказчика. Заказные разработки информационных систем, которые делает мой дивизион компании IBS, как раз из числа таких.

На нашем рынке клиенты принимают стратегическое решение о выборе пула приоритетных поставщиков до старта конкурса, на этапе

предварительных переговоров или оценки возможностей текущих подрядчиков. В целом, конечно, заказчики готовы видеть среди участников конкурса новых игроков — это помогает повысить конкурентность процедуры или даже найти нового подрядчика. Однако у текущих партнеров всегда есть преимущество — они знакомы с ландшафтом клиента, особенностями документации по информационным системам и стратегии развития бизнеса. Соответственно, текущие подрядчики способны подготовить оценку будущего проекта с учетом минимизации рисков и более глубокой проработки предложения. В свою очередь «новички» куда более ограничены в возможностях тонкой подстройки своего предложения под потребности клиента, а это приводит к снижению конкурентоспособности предложения

в конкурсе. Я знаю примеры, и сами мы бывали в такой ситуации, когда все же удавалось выиграть «холодный» конкурс благодаря солидному проектному и отраслевому опыту, привнесенным из прошлых или текущих проектов с другими аналогичными клиентами. Однако, как правило, если конкурс объявили, а вы не участвовали на предшествующих этапах пресеяла, ваши шансы невысоки.

Значит ли это, что мониторить государственные и коммерческие закупки, участвовать в «холодных тендерах» бессмысленно?

Во-первых, анализ того, что и как покупают, полезен для общего понимания конъюнктуры. Например, с помощью системы по анализу закупок (я пользуюсь МАРКЕР от Интерфакса) можно определить, как меняется активность заказчиков в конкретной предметной области, куда идут цены и какой сегмент — самый быстрорастущий.

Во-вторых, участие в торговых процедурах может стать интересным способом получения «теплых лидов».

Регистрация на тендере, пусть и заведомо проигрышном, дает возможность получить ценную информацию. И именно она способна обратить проигрыш в победу.

ЗАКАЗЧИКИ ГОТОВЫ ВИДЕТЬ СРЕДИ УЧАСТНИКОВ
КОНКУРСА НОВЫХ ИГРОКОВ – ЭТО ПОМОГАЕТ
ПОВЫСИТЬ КОНКУРЕНТНОСТЬ ПРОЦЕДУРЫ
ИЛИ ДАЖЕ НАЙТИ НОВОГО ПОДРЯДЧИКА.



АЛЕКСЕЙ КИРПИКОВ

Коммерческий директор IBS

- Компания IBS — ключевой бизнес- и технологический партнер лидеров российской экономики. Компания решает сложные задачи в сфере стратегического развития и повышения операционной эффективности, оказывая услуги в области оптимизации бизнес-процессов, создания систем управления, управления данными, анализа и моделирования, разработки, тестирования и сопровождения программного обеспечения, создания систем хранения и аутсорсинга обеспечивающих бизнес-процессов. IBS строит долгосрочные партнерства со своими клиентами, основываясь на многолетнем опыте, инновациях, глубокой отраслевой экспертизе и высоком качестве работ. Клиентами IBS является большинство ведущих российских организаций и компаний (речь идет о компаниях, входящих в рейтинг «500 крупнейших по выручке компаний России» (РБК 500) по итогам 2021 года)

Один из видов такой информации — контактные данные. На торговых площадках зарегистрировавшимся участникам тендера открываются контактные данные потенциального заказчика. Контакты доступны также в различных системах агрегации закупок и анализа товарных рынков.

Взаимодействовать с контактами лучше уже после того, как конкурсная процедура завершится, поскольку многие заказчики не готовы общаться с участниками, пока тендер активен.

Кроме того, участие в конкурсе — это и возможность узнать более детально потребности заказчика. Например, на тендер было выставлено обеспечение миграции компании с SAP на 1С. Это значит, что уже после завершения торгов можно будет позвонить и предложить компании, например, услуги тестирования качества внедрения новой системы. Такой внешний контроль, кстати, любят государственные заказчики. И это отличный повод для того, чтобы начать долгосрочное сотрудничество.

В любом случае проигранный тендер — возможность для заказчика узнать о вашем существовании. Если у победителя что-то пойдет не так, вам может представиться возможность напрямую предложить свои

услуги. А чтобы быть начеку, полезно время от времени проверять, как идет проект, какие настроения у заказчика по отношению к текущему подрядчику или не появились ли новости, которые могут дать вам шанс переключить клиента на себя.

Еще одна возможность связана с тем, что многие услуги, особенно в нашей IT-сфере, носят циклический характер. И крупные игроки любят регулярно проводить квалификации потенциальных поставщиков — раз в год или раз в несколько лет.

Зная, что некая компания проводила такой-то конкурс некоторое время назад, можно в определенный момент выходить на нее со своими предложениями. Идеальное время для такого подключения — примерно за полгода до окончания срока действия нынешней квалификации.

2. ИЩЕМ ПОХОЖИЕ КОМПАНИИ С ПОХОЖИМИ ПОТРЕБНОСТЯМИ

Если хотя бы одна компания заинтересовалась вашими услугами и вашим интеллектуальным продуктом, это практически всегда означает,

что в той же отрасли есть и другие потенциальные покупатели. Важно суметь их найти.

Здесь поможет детальный анализ той самой первой компании, с которой вы уже ведете переговоры или договорились о сотрудничестве.

Я называю эту работу «составлением параметрического портрета партнера». В этот портрет должна войти вся доступная информация — в том числе о профиле деятельности, масштабе и динамике бизнеса, а также о содержании того кейса продажи, который вас связывает.

Затем компании со схожим портретом стоит начать искать в базах данных.

У нас в числе партнеров была крупная промышленная компания, один из лидеров в своей отрасли, у которой после ухода западных IT-вендоров образовалась незакрытая потребность в российском импортозамещающем продукте.

Мы сразу нашли всех, кто ранее закупал продукцию от того же зарубежного поставщика, и получили весьма перспективные с точки зрения продолжения работы результаты.

Следует помнить и о персональном компоненте. Во многих случаях базы данных фиксируют имена

людей, которые выступают закупщиками от компаний: если с вами несколько лет назад заключал соглашение условный Иван Петров, или вы знаете имя человека, который ведет закупки продуктов по вашему профилю, это может помочь. Просто включите эти имена в свой мониторинг закупочных процедур, и может выясниться, что тот же Иван Петров уже работает в другой компании, а у нее — схожие интересы. С большой вероятностью вам будет легче договориться с ним, потому что он уже знает ваши возможности как поставщика.

3. НАЙТИ «СВОЕГО» ЛИДА

Поиск заинтересованных клиентов — постоянный и важнейший для успеха продаж процесс. При этом надо не просто найти лидов, но сделать это с наименьшими затратами труда и средств.

Провести квалификацию лида — ключевая задача в крупных B2B-компаниях, особенно торгующих сложными, узкоспециализированными товарами или технологическими решениями.

Есть множество методологий, по которым можно провести квалификацию. Мне близка методология BANT — ее еще в середине прошлого века разработала IBM для продаж сложных интеллектуальных продуктов. Но, будь то BANT или другая подобная методология, в любом случае она будет сводиться к набору вопросов, которые нужно задать себе относительно потенциального заказчика.

И первый из этих вопросов — какова причина, по которой клиент вообще обратился к вам. Здесь могут

быть самые неожиданные подвохи — например, представитель заказчика может прийти не потому, что его компании действительно нужен ваш продукт, а просто потому что лично он желает чувствовать себя значимым и востребованным. И очень важно распознать такой ложный интерес до того, как вы начнете со своей стороны вкладываться в подготовку продукта для сделки, которая точно никогда не состоится.

В конечном итоге главным признаком того, что намерения контрагента серьезны и вы можете достичь соглашения, является наличие у него по-настоящему убедительной причины пользоваться вашим продуктом. Того, что в английском языке называется *compelling event*.

Определить, есть ли такой *compelling event* у вашего потенциального партнера, в общем, несложно. Нужно просто понять, насколько важна для них покупка вашего продукта. Если от нее напрямую зависит дальнейшая работа компании — это однозначно да. Но если, скорее, речь идет об эстетических предпочтениях их руководства, то нужно отдавать себе отчет, что такой клиент может сорваться практически на любом этапе ваших договоренностей.

В моей практике бывали случаи, когда косвенным индикатором важности задачи для заказчика были интервью его руководителей и сообщения в СМИ о новых проектах.

Такие «наводки» можно получать путем поиска в Интернете, или используя специализированные сервисы, типа СКАН, если нужно мониторить большой портфель и нет времени бороться с «информационным шумом», неизбежным при использовании обычных поисковиков

(точность идентификации компаний превышает в профессиональных системах медиамониторинга 95%).

Еще один вопрос, которым точно стоит задаться на стадии подготовки договора с заказчиком — наличие у компании финансовых средств на оплату вашей сделки. Если речь идет о покупке дорогостоящего интеллектуального продукта, то так или иначе он составит заметную часть общего бюджета компании. И вполне вероятно ситуация (например, если у компании произошел спад продаж, она столкнулась, например, с ограничением экспортных поставок), что в какой-то момент контрагент просто разведет руками и попросит подождать до следующего года.

Наличие подписанного контракта, таким образом, не освобождает от необходимости вести мониторинг партнера.

4. ЗНАЙ СВОЕГО КЛИЕНТА

Процедура Know you customer родом из комплаенса, но на своем опыте я не раз убеждался в том, что в продажах этот подход работает не хуже.

Важно знать не только потребности конкретного заказчика, с которым вы предполагаете вести переговоры, но и в целом ситуацию в его отрасли. Предпринимателям чисто по-человечески приятно, когда продавец товаров или услуг приходит к ним подготовленным, демонстрирует глубокое понимание их потребностей.

Здесь стоит иметь в виду, во-первых, понимание специфики компании, с которой вы выстраиваете отношения. У каждого из игроков рынка есть свои особенности, в том числе в части принятия решений.

Понятно, что найти всю эту информацию в открытом доступе нелегко. По сути, продавец сегодня должен обладать некоторыми навыками частного детектива. И здесь снова на помощь ему могут прийти современные цифровые ресурсы, прежде всего — различные базы данных.

Например, тот же СПАРК позволяет увидеть очень большой объем

ВАЖНО ЗНАТЬ НЕ ТОЛЬКО ПОТРЕБНОСТИ
КОНКРЕТНОГО ЗАКАЗЧИКА, С КОТОРЫМ
ВЫ ПРЕДПОЛАГАЕТЕ ВЕСТИ ПЕРЕГОВОРЫ,
НО И В ЦЕЛОМ СИТУАЦИЮ В ЕГО ОТРАСЛИ.

данных о каждой из миллионов российских компаний — начиная от судебных исков, получения лицензий и сертификатов на различные виды деятельности (которые в некоторых случаях однозначно могут указать на то, что это теперь ваш клиент) и заканчивая информацией о задержках платежей, сообщениями СМИ.

«Пробив» потенциального клиента, мы можем с высокой точностью оценить масштабы и динамику его деятельности, примерное финансовое состояние.

Столь же полезными бывают и сервисы по анализу товарных рынков. Они позволяют наглядно увидеть специфику тех проектов, которые в компании уже реализуются или готовятся к реализации. Например, ценной может стать история закупок конкретного игрока рынка, чтобы понять, какой у компании IT-ландшафт, какие решения она уже использует (например, у нее SAP или 1С).

Если следить за положением дел в отрасли, в которой работает заказчик, то тоже можно набрести на полезные сигналы.

5. НАПРОТИВ ТЕБЯ – ВСЕГДА ЧЕЛОВЕК

Учитывая длительность сделки в B2B, особую роль приобретают человеческие связи. Приходится думать о том, как постоянно быть интересным конкретному специалисту или руководителю компании, с которой ты наводишь мосты.

Для этого нужно пытаться понять, чем занята у партнера голова, что заставляет ее болеть, и как именно работа с тобой может хотя бы частично эту боль снять. И говорить нужно всегда об этом — не о себе и даже не о своем продукте, а о том, как ты можешь сделать жизнь твоего контрагента лучше.

Здесь очень полезным подходом может стать анализ личного КРП человека, с которым вы ведете переговоры. Понятно, что если вы общаетесь с финансовым директором компании, то, скорее всего, руко-

УЧИТЫВАЯ ДЛИТЕЛЬНОСТЬ СДЕЛКИ В B2B, ОСОБУЮ РОЛЬ ПРИОБРЕТАЮТ ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ СВЯЗИ.

водство его оценивает по динамике оборотного капитала, и именно на этот показатель нужно нацеливаться в разговоре.

Могут быть и более тонкие варианты. Например, в одном из кейсов мы общались с топ-менеджером компании, работающей в логистике, и у них на тот момент было сильное беспокойство относительно огромных запасов товаров на базах. Мы быстро поняли эту потребность, предложили им в качестве решения индивидуальный программный продукт, способный в короткие сроки систематизировать все эти запасы и сделать их целиком «прозрачными». Сделка была успешно закрыта.

И еще один важный принцип: думать о клиентах твоего клиента. Это позволит лучше синхронизировать ваши предложения с потребностями контрагента. Один из банков стал нашим партнером благодаря тому, что свою презентацию для него мы построили как раз отталкиваясь от интересов его клиентов.

6. КОГДА ТЫ САМ – ЛИД

Полезным бывает покопаться в базах данных и по поводу вашего собственного поставщика или партнера, чтобы разобраться в жизнеспособности предложений, которые он вам делает.

Недавно к нам пришел один производитель программного обеспечения и предложил продавать его нашим заказчикам. Компания вполне уважаемая, на рынке не первый год, маркетинговые материалы очень интересные, то есть перспективы у сотрудничества внешне вполне неплохие.

Но мы проанализировали через закупочные площадки с помощью того же MARKER уровень востребованности этого вида ПО российскому рынку. Выяснилось, что все не так радужно. Попросту нет сколько-нибудь заметного количества тендеров по покупке таких предложений.

Есть польза и от изучения продаж отдельных продуктов в динамике — становится видно, растет ли рынок этого продукта, стабилен ли он. И если этот продукт покупается больше, то кем в большей степени — коммерческими организациями или госучреждениями.

Разумеется, такой анализ не всегда просто провести — в том числе потому, что далеко не во всех закупках фигурирует конкретное название продукта. Но здесь на помощь приходит использование ключевых слов. Нужно хорошо поработать над их подбором, и тогда вы сможете с большой долей вероятности находить в поиске тендеры именно с нужным вам продуктом.

ЕСТЬ ПОЛЬЗА И ОТ ИЗУЧЕНИЯ ПРОДАЖ ОТДЕЛЬНЫХ ПРОДУКТОВ В ДИНАМИКЕ – СТАНОВИТСЯ ВИДНО, РАСТЕТ ЛИ РЫНОК ЭТОГО ПРОДУКТА, СТАБИЛЕН ЛИ ОН.

АНАЛИЗ БАЗ ЗАКУПОК – ДАЛЕКО НЕ ЕДИНСТВЕННЫЙ СПОСОБ ПОНЯТЬ ВОСТРЕБОВАННОСТЬ ПРОДУКТА.

Анализ баз закупок — далеко не единственный способ понять востребованность продукта. Иногда проще взять и обзвонить своих клиентов, задав им прямой вопрос, пользовались ли они этим конкретным решением, хотели бы им воспользоваться на будущее. Но чем больше у нас под рукой инструментов поиска информации, тем лучше.

7. ЗАВТРА ЛЕГЧЕ НЕ БУДЕТ

Использование data driven подхода в продажах — набирающий силу тренд.

Наши покупатели, кстати, тоже стали более зрелыми, готовыми к по-

стоянному анализу рынка, отслеживанию изменений.

Не так давно даже коробочное ПО продавалось только через личный контакт, а сейчас клиент, сам проведя предварительный анализ рынка и приняв информированное решение, сплошь и рядом просто заходит на сайт, нажимает пару кнопок — и становится клиентом. Видимо, обезличенные продажи будут и дальше расти.

Конкуренция между участниками рынка сложных IT-продуктов тоже будет нарастать. Это уже происходит, причем недавний уход западных вендоров лишь подхлестнул этот процесс.

Раньше рынок был устоявшимся — практически все российские потребители по привычке пользовались продукцией нескольких компаний, в основном с американским или немецким гражданством. Когда они ушли, это не понизило конкуренцию, а обострило ее — на освободившееся пространство ринулись сотни и тысячи игроков с собственными разработками. При этом мало у кого из нынешних игроков есть на нем такая же непререкаемая репутация, как была у глобальных игроков.

На сегодняшний день в реестре российского ПО, который ведет Минцифры, уже без малого двадцать тысяч пунктов, и каждый день добавляется по десятку новых разработок.

Исходя из моего 20-летнего опыта в продажах, профессиональная работа с информацией — один из способов выделиться из общего ряда, первым приходит к перспективному заказчику, лучше понимать его потребности и раньше всех узнавать о произошедших у него изменениях.

МНЕНИЯ ПО ТЕМЕ

МАРИЯ СМИРНОВА,

руководитель отдела продаж, компания «Дельта»

Как выявить в отделе продаж то, что мешает выйти на новый уровень развития? Дело в том, что этим вопросом руководитель отдела продаж должен задаваться всегда, а не только когда начинаются проблемы. Слышала от многих своих коллег, что у них нет времени на поиск ответов на подобные вопросы, что и так они чуть успевают решать все возникающие проблемы. И понять их можно — действительно, руководителю отдела продаж приходится ежедневно решать огромное количество задач. Но именно поэтому так важно регулярно совершенствовать все бизнес-процессы в отделе продаж. Это

поможет избежать многих проблем, особенно в трудные периоды, которые бывают у каждой компании. А постоянная работа в этом направлении помогает проходить трудные времена с меньшими потерями, а часто — в итоге с ростом результатов.

Руководитель отдела продаж и сам должен быть готов к любым переменам, затрагивающим продажи, и своих подчиненных к этому готовить, тогда и восприятие любых трудностей будет более спокойным. А «холодная голова» в продажах, особенно в кризисных ситуациях необходима. Но необходимы и другие шаги на пути к росту и развитию.

Руководитель отдела продаж должен быть примером во всем для своих подчиненных, в том числе и в вопросах повышения профессиональной квалификации. Также в отделе про-

даж надо культивировать атмосферу поддержки и взаимовыручки. В трудных ситуациях это приобретает особое значение для мотивации продавцов на эффективную работу. И даже в этом вопросе руководитель должен подавать правильный пример, оказывая поддержку своим подчиненным. Не нужно при любом промахе сотрудника торопиться наказывать и ругать его, ведь велика вероятность того, что наказание лишь усугубит положение. Руководитель должен решать такие проблемы с помощью проведения личных бесед с подчиненными. Сотрудников, как и клиентов, надо уметь слушать и слышать. Не всегда продавцы показывают низкие результаты просто потому, что им лень работать. Причины могут быть объективными для снижения результативности. А тем более если речь идет