

БЫСТРЕЕ ПРОДАВАТЬ СЕЙЧАС – МЕДЛЕННО



Владимир Хмелев,

бизнес-тренер-практик, консультант по коммерческой деятельности, создатель отделов продаж; vkhmelyov.ru

Определений маркетинга — множество. Мне лично нравится такое: «Маркетинг — это удовлетворение потребностей покупателей с выгодой для продавца». Но сколько продавцов стремится не просто продать, а именно удовлетворить потребности своих покупателей? Многие ли вообще знают про стратегию WIN-WIN и придерживаются ее в своей коммерческой деятельности?

За последние 25 лет технологии B2B-продаж круто менялись, бурно развивались:

1. Рекламные каналы лидогенерации + CRM.
2. Маркетинг «ужался» до одной лишь рекламы.
3. Соцсети и блогеры.
4. Электронные торговые/тендерные площадки.
5. Маркетплейсы, в том числе для корпоративного сектора.
6. Мессенджеры и продажи в переписке, в том числе в виджетах на сайтах.
7. Голосовые роботы, call-центры.
8. Видеоконференцсвязь (ВКС) и дистанционный формат переговоров.
9. Онлайн-обучение.
10. Чат-боты и искусственный интеллект.

К ЧЕМУ ЭТО ВСЕ ПРИВЕЛО?

1. Реклама с каждым днем становилась все дороже и дороже, стоимость лида росла. Продажи да-

леко не всегда достигали того же темпа роста, что и вливания в рекламу и в «маркетологов/рекламистов».

Самое интересное, что реклама вообще не способна создавать лояльность и удовлетворение покупателей. И то, и другое появляется лишь после покупки, опыта реального использования продукта и искреннего желания покупателя покупать его снова и снова.

Реклама вынуждена (!) лгать и преувеличивать пользу от приобретения, иначе конверсии в продажу может не быть вообще. Она агрессивна, вездесуща, назойлива.

А еще по-прежнему очень много бесполезной рекламы, которая популяризирует лишь название компании-поставщика или ее отдельных продуктов (типа «укрепляет бренд»), но при этом вообще не продает...

«Брендов» стало так много, что покупатели почти перестали обращать на них внимание, выбирая себе покупки лишь по цене, скидке, функ-

циональности, близости и удобству точки продаж.

В B2B, кстати, массовая реклама вообще-то и не должна продавать. Так как закупщики почти никогда не принимают решения о покупке, увидев рекламу по ТВ, в наружке или в соцсети.

2. CRM, где в лучшем случае работает, там является средством «прикрытия чувствительных мест» «маркетологов/рекламистов» (чтобы они оправдывали свою «возню» с размещением рекламы), и средством «дрессуры» продавцов (чтобы те «давили» и «дожимали» несчастных покупателей).

Ни о каком построении отношений с покупателями и удовлетворении потребностей покупателей ни в одной CRM в сотнях компаний соответствующих записей я еще не встречал.

Там нередко даже карточка каждого клиента не до конца заполнена. Нет «напоминалок», нет разделения записей звонков по каждой сделке

одному клиенту. Покупателей чаще всего разочаровывают и раздражают.

Продавцы по-прежнему звонят и пишут с личных телефонов, мимо корпоративной телефонии, и сознательно ничего не фиксируют в CRM ради ИБД (имитации бурной деятельности), чтобы сохранить отношения с клиентом «за собой» (и при случае «увести» или продать клиентскую базу — конкурентам), а нередко — и «распиливая» с клиентом скидку или откат.

С продавца постоянно требуют исполнения планов, он, в лучшем случае, и торопится их выполнить, как умеет.

3. В соцсети (придуманные вообще ради развлечения) «пришли» поставщики из «лютого В2В» и лично мне, наряду с показом полураздетых женщин в нелзяграме, стали показывать рекламу промышленных доильных аппаратов производства Швеции.

В форуме по дачному (В2С!) строительству стали назойливо «впаривать» рекламой промышленные дизель-генераторы размером с грузовик.

Заблокировать такое «удовольствие» невозможно, а шансы на продаже у В2В-рекламодателей в соцсетях — практически нулевые.

4. Тендеры и конкурсы должны были способствовать снижению цен и коррупции, но произошло все наоборот, даже по официальной статистике.

А сколько продаж даже в «лютом В2В» проходит вообще без тендеров, без рекламы. На триллионы рублей. Можно ли считать там сделки полностью управляемыми и полностью удовлетворяющими как продавцов, так и покупателей? Нет, конечно!

5. Маркетплейсы должны были сократить дистанцию между продавцами и покупателями и дать заработать первым и сэкономить вторым.

По факту же подавляющее число продавцов на маркетплейсах почти ничего не зарабатывают, а их покупатели мучаются с теми дешевыми покупками, которые часто не соответствуют описаниям, поставляются

«БРЕНДОВ» СТАЛО ТАК МНОГО, ЧТО ПОКУПАТЕЛИ ПОЧТИ ПЕРЕСТАЛИ ОБРАЩАТЬ НА НИХ ВНИМАНИЕ, ВЫБИРАЯ СЕБЕ ПОКУПКИ ЛИШЬ ПО ЦЕНЕ, СКИДКЕ, ФУНКЦИОНАЛЬНОСТИ, БЛИЗОСТИ И УДОБСТВУ ТОЧКИ ПРОДАЖ.

со срывом сроков и без гарантийного/сервисного сопровождения.

6. Мессенджеры ускорили и упростили коммуникации, стали панацеей для продавцов-интровертов, не желающих звонить и встречаться с покупателями.

Но в такой коммуникации покупателю заблокировать продавца еще проще, чем по телефону.

ЭТО ПОЧТИ НЕ УПРАВЛЯЕМАЯ ПРОДАВЦОМ ПРОДАЖА

Буковки, даже со смайликами не передают эмоций, энтузиазма, энергии, отношение продавца. Плохо создают доверие и уверенность покупателя в выборе именно этого поставщика.

По статистике вероятность *продажи в переписке ниже, чем на встрече примерно в девять раз!* Вывод? Продолжать уповать на клавиатуру?

7. Если поначалу операторов call-центров со скриптами слушали, из вежливости или интереса, то потом, из-за тысяч ненавистных звонков голосовых роботов и «расцвета» мошенников, появилось множество программ-блокировщиков спама.

Чуть позже дошло до того, что многие люди вообще перестали поднимать трубку с незнакомых номеров.

А на днях сообщили, что операторы связи обязали маркировать каж-

дый звонок, правда я еще не видел примеров такой маркировки.

8. Пандемия COVID-19 привила всем привычку больше общаться по видеосвязи, а не на личных встречах.

Но В2В-продавцам это мало могло добиться удовлетворенности их покупателей. Потому что и «черные квадратики» выключенных видеорекамер не способствуют взаимному вниманию, как и желание обоих собеседников прямо во время ВКС заниматься посторонними делами.

По видеосвязи невозможно скрепить договоренности крепким «купеческим» рукопожатием, нельзя покрутить в руках образцы новейших полимерных подшипников, протестировать в деле особые фланцы промышленных трубопроводов.

Невозможно увидеть обстановку в компании покупателя, его коллег, сломанные станки в его цехах, которые продавец мог бы отремонтировать своими запчастями.

Плохо обученные продавцы, боящиеся ездить на встречи с покупателями, с радостью стали рассказывать своим руководителям, что им «командировки теперь вообще ни к чему!»

ВКС, конечно, сократила время на поездки и на билеты/гостиницы, но в некоторых нишах это не только не привело к росту числа сделок,

ПО СТАТИСТИКЕ ВЕРОЯТНОСТЬ ПРОДАЖ В ПЕРЕПИСКЕ НИЖЕ, ЧЕМ НА ВСТРЕЧЕ, ПРИМЕРНО В ДЕВЯТЬ РАЗ!

ПРИ ХОРОШЕЙ ПОДГОТОВКЕ ВЫ ПОЛУЧИТЕ БОЛЕЕ УПРАВЛЯЕМЫЕ И ПРОГНОЗИРУЕМЫЕ ПРОДАЖИ.

но и вообще способствовало потере ключевых клиентов.

9. Онлайн-обучение тоже на поверку оказалось профанацией в большинстве случаев. Вовлечение там — слабое, до конца все учебные курсы проходят единицы процентов учащихся.

Дешевизна и удобство потребления контента в онлайн так и не привели к тому, что традиционное, офлайн-обучение было изжито совсем. Самые передовые компании по-прежнему имеют и штатных тренеров, и внешних привлекают, и из своих руководителей воспитывают наставников и коучей для персонала.

«Работные» сайты «пестрят» тысячами свежих вакансий о найме новых «живых» тренеров.

10. Сейчас мы являемся свидетелями гигантского хайпа, связанного с использованием чат-ботов и искусственного интеллекта. Он сильно облегчил жизнь очень и очень многим людям совершенно разных профессий, освободил время, сделал то, что раньше даже невозможно было представить.

- Но где при этом рост удовлетворенности B2B-покупателей?
- Они стали быстрее покупать именно то, что им нужно?
- Цены их покупок упали?
- Они перестали разочаровываться в совершенных покупках?

- Они стали лояльнее к своим поставщикам? Чаше готовы их рекомендовать другим?
- Им легче стало находить себе надежных поставщиков? Нет, нет и нет...

2022–2025 ГОДЫ СТАЛИ ПЕРИОДОМ ОБРУШЕНИЯ РЕКЛАМНОГО РЫНКА В РОССИИ

- Любые посты с рекламой заставили маркировать (а это хлопотно и дорого для малого бизнеса).
- За рекламу в Google Ads стало труднее и дороже переводить оплату.
- Заблокировали всем известные соцсети, мессенджеры и самый популярный видеохостинг.
- Блогеры и лидеры общественного мнения объективно теряют аудиторию.
- Запрещено размещение рекламы в заблокированных соцсетях.
- Запрещено рекламировать VPN для просмотра запрещенных соцсетей.
- За «холодные» звонки с рекламой теперь можно получить штрафы и от ФАС (за нарушение «Закона о рекламе»), и от Роскомнадзора (за нарушение «Закона о персональных данных»).
- То же самое — за спам в e-mail и в SMS.

БЛАГОДАРЯ БОЛЕЕ ВЫСОКОЙ КОНВЕРСИИ ИЗ ВСТРЕЧИ В ПРОДАЖУ, ОДНА СДЕЛКА КОМПАНИИ ОБОЙДЕТСЯ В РАЗЫ ВЫГОДНЕЕ, ЧЕМ ПРИ ПРОДАЖАХ ПО ТЕЛЕФОНУ.

- Даже несогласованный сбор и хранение номеров телефонов с именами их владельцев — это уже основание для огромных штрафов!
- Где-то недавно читал, что рекламные картинки, видео и тексты, созданные ИИ, хуже индексируются поисковыми системами.

В ЧЕМ ЕЩЕ ПРОБЛЕМЫ В ПРОДАЖАХ?

- Компании-продавцы-поставщики по-прежнему больше думают о себе, а не о клиенте и его потребностях.
- Продавцы до сих пор убеждены, что их товары и услуги покупают преимущественно из-за цены/качества и отсрочки оплаты. Иногда — из-за откатов.
- Продавцы считают, что снабженцы/закупщики не имеют никаких больше интересов, кроме как максимально «прогнуть» их по цене.
- Продавцы опять пеняют на то, что «злые клиенты» — им постоянно возражают, сопротивляются, не стремятся менять своих текущих/проверенных поставщиков, «уходят сравнивать предложения множества поставщиков с рынка» и «думать», иногда просто перестают отвечать на звонки и сообщения.
- Вендоры и интеграторы самых известных CRM продают покупателям не ту идею от использования данного ПО.

ТАК ЧТО ЖЕ ДЕЛАТЬ ДАЛЬШЕ?

1. «Выключить» равнодушие к своим имеющимся и «потерянным» клиентам. Не продавать сразу, а наконец-то начать разговаривать с ними, про то, как лучше удовлетворить их потребности. Важно — на встречах.

И да, *это не быстро*, но вы и не шаурму продаете у метро.

Не жалеете денег на обучение продавца (в том числе — «в полях», прямо на встрече с реальным клиентом), на хороший костюм и туфли для него, на командировки, на сувениры, на ужин в ресторане.

Таблица

	Затраты на маркетинг, руб/2 мес	Оплата труда продавца, маркетолога, РОПа (вместе с налогами), руб/мес	Кол-во клиентов в проработке продавцом	Кол-во звонков каждому клиенту до заключения сделки	Всего звонков	средний чек	срок заключения сделки	кол-во сделок за 2 месяца	командировочные расходы	Всего затрат компании	Всего затрат компании на 1 сделку
продажи по телефону	1 000 000 Р	2 000 000 Р	100	10	1 000	1 000 000 Р	2 месяца	2	- Р	3 000 000 Р	1 500 000 Р
продажи на встрече	- Р	2 000 000 Р	20	2	40	1 000 000 Р	2 месяца	10	500 000 Р	2 500 000 Р	250 000 Р

Это обойдется дешевле той рекламы, которая уже была вами оплачена, но не дала желаемых продаж. *При хорошей подготовке вы получите более управляемые и прогнозируемые продажи. Мои клиенты уже много раз достигали 80-100% конверсии из встречи в продажу!*

Давайте условно посчитаем (см. табл.).

- Можно сэкономить рекламный бюджет, до нуля.
- Благодаря более высокой конверсии из встречи в продажу, одна сделка компании обойдется в разы выгоднее, чем при продажах по телефону. Даже с учетом понесенных ею командировочных и представительских расходов. Доказано неоднократно. Могу показать отзывы и фото.
- Такая работа будет легче для продавца с психологической точки зрения: отказов от клиентов и отсрочек в принятии решения будет меньше. И выгоднее, если он получает % с продаж.
- РОПу проще администрировать и контролировать саму по себе работу продавцов: ведь что «разбирать» 1000 почти бесполезных звонков, а что всего 40, ведущих к встрече и к сделке.
- 2. Разговоры с клиентами должны быть не только про цены, скидки и ваше «высокое качество».

Поэтому ПЕРЕД разговорами вам нужно вдумчиво/неспеша, сделать полноценный маркетинг:

- Исследование рынка, тренды в отрасли.
- Точно рассчитать (!) весь маркетинг-микс, в том числе разные каналы продаж.
- Разработать технику продвижения и лидогенерации преимуще-

ственно бесплатной или недорогой рекламы. Подсказки:

- PR;
- GR («входы» через чиновников, губернаторов, мэров, руководителей департаментов и муниципалитетов, госструктуры, типа «Корпораций развития»);
- вести бесплатные новостные колонки в деловых СМИ и на специализированных порталах, подкасты с интересным и актуальным контентом;
- публиковать полезные статьи, обзоры, сравнения;
- выступать на профильных площадках: офлайн и онлайн;
- начать использовать рекомендации всех возможных классов и «сарафанное радио»;
- создать сеть ваших агентов, субдилеров, субподрядчиков.
- Управлять ими как... собственным отделом продаж, несмотря на то, что они вам не подчиняются:
 - системно заниматься нетворкингом. В «лютом B2B» всего один звонок может быть в 60-80 раз эффективнее и быстрее для заключения сделки, чем месяцы рекламирования и совершения «холодных звонков» менеджерами по продажам;
 - сторителлинг, правильное использование прежних выполненных проектов и кейсов;
 - бумажный директ-мейл;
 - корпоративные event с пользой для бизнеса клиентов, а не с зачитыванием там ваших конструктивных особенностей в продаваемых товарах;

- изучить всех ваших конкурентов и субститутов
- провести сегментацию целевых клиентов
- и их разных покупательских мотивов (CustDev) + ценностей от приобретения (JTBD)
- монетизацию сделок с вами, с точки зрения экономического эффекта, достигаемого клиентами. Но будьте готовы к тому, что в некоторых нишах это будет посчитать очень сложно,

НАПРИМЕР:

- как посчитать новую прибыль у B2B-покупателя после проведения им деловой игры или корпоративного инвентаря?
 - как посчитать экономию от приобретения одного сервера в сравнении с другим сервером, если их технические характеристики практически идентичны и цены — сопоставимы?
 - наилучший для клиентов порядок заключения сделок и поставок (CJM);
 - позиционирование вашей компании и продаваемых продуктов отдельно для стратегии увеличения доли рынка и отдельно для стратегии увеличения доли в каждом клиенте;
 - укомплектовать объемный «Чемодан инструментов продавца» для аргументации сделок на встрече;
- и т. п.
3. «Зашить» в свою CRM логику построения и развития отношений с каждым клиентом, а не «изнасилования» их вашей рекламой, «холодными звонками», сообщениями в мессенджерах, спамом,

ЕСЛИ ВЫ СДЕЛАЛИ ВСЕ ПЕРЕЧИСЛЕННОЕ
ВЫШЕ, НО НЕ ПРОКОНТРОЛИРОВАЛИ ПРОЦЕСС
ДАЛЬНЕЙШЕЙ РЕАЛИЗАЦИИ, ТО ВСЕ ВАШИ
УСИЛИЯ МОГУТ ПОЙТИ ПРАХОМ.

«дожимом» и другими манипуляциями.

Если у вас уже есть CRM с иной логикой, то, ради успеха предприятия, придется ее поменять.

4. Разработать уникальную систему коммуникаций с клиентами, заранее наполняющую воронку продаж в нулевой, а не в первой и в последующих ступенях воронки.

Учитывая то, что у клиентов — информационный «перегруз» и на вашу еще одну e-mail-рассылку они, скорее всего, не захотят подписываться.

В «лютом B2B» покупательских мотивов может быть более 40, а касаний до сделки — долгих 30 и более.

Причем эти касания преимущественно должны быть не рекламными, не проплаченными. Потому что от рекламы доверие к поставщику не создается, а скорее наоборот.

5. Обучить продавцов добиваться не сделок, а удовлетворения покупателей от этих сделок.

Всегда привожу такой пример:

Допустим, вы пришли в ресторан. Вам понравился и антураж заведения, и блюда, которыми вас накормили, и официант, который приносил их вам.

Разве официанту/продавцу после такого гастрономического удовольствия приходится умолять гостей/покупателей оплатить счет?

Бороться с возражениями? «Долбить» их вопросом: «Ну когда же наконец оплатите?»

Нет! Они охотно и быстро его оплачивают сами! А самые довольные еще и оставляют чаевые! И по собственной воле искренне рекомендуют ресторан своим знакомым и незнакомым в интернете. Возвращаются сюда снова и снова!

В B2B-продажах тоже нужно стремиться к тому, чтобы покупатели сами, по собственной воле хотели оплачивать ваши счета! И не просто оплачивать их, но и давать «чаевые» продавцу в виде:

- хороших отзывов;
- рекомендаций;
- новых заказов;
- увеличения закупаемых объемов;
- продолжительности сотрудничества.

Достигается такой эффект как раз полным удовлетворением покупателя. Но не быстро. И не рекламой.

Это полная смена парадигмы их и вашего мышления! А взрослые люди очень медленно меняются и вырабатывают новые нейронные связи.

Даже в армии «Курс молодого бойца» равен трем месяцам, а ведь новобранцам там всего по 18 лет... Представьте, как сложно вам будет переучивать своих 25-45-летних?

6. Контролировать продавцов. Постоянно. Во всех каналах их коммуникаций и в CRM. Возможно — с использованием ИИ.

Каждый разговор продавца и покупателя — это тоже касание для повышения доверия, из тех 30, которое упомянуто несколькими строками выше.

Обычно у линейных руководителей в рутине и в текучке как раз на продолжительный и регулярный контроль и корректировку действий времени и «не остается».

А между тем, если вы сделали все перечисленное выше, но не проконтролировали процесс дальнейшей реализации, то все ваши усилия могут пойти прахом.

7. Понять и принять то, что наша жизнь — не линейна, что постоянно что-то происходит, что не бывает совершенно одинаковых клиентов и абсолютно одинаковых потребностей даже у одного и того же клиента.

Поэтому нужно начать делать клиентам кастомизированные, уникальные коммерческие предложения в каждом случае. Вот вам бесплатно моя авторская технология «Шахматка КП»: <https://clck.ru/3PGius>. Несмотря на то, что такие КП писать дольше и сложнее, конверсия в сделку точно будет выше.

У одного моего клиента, продающего дорогие запчасти к станкам, благодаря таким многомерным КП, объем продаж вырос на 40% безо всякого снижения цен.

PS. Написано без использования искусственного интеллекта.

PPS. Нужна будет помощь — обращайтесь!