

Ася Барышева

партнер проекта "Системные продажи"

<http://www.abarysheva.ru/>

645-16-72

8-916-6096089

Долой тайну, или как создать сценарий продаж

Есть одна страшная тайна – некоторые руководители отделов продаж не знают, как правильно строить переговоры с клиентом. Не знают, какими аргументами «зацепить» клиента, как вызвать доверие за семь минут телефонных переговоров, как ответить на сомнения: «дорого», «у нас уже все есть», «чем вы лучше», «пришлите ваше предложение – мы его обязательно рассмотрим». Не знают тех обыденных простых шагов, которые должны делать продавцы любого отдела продаж.

И чтобы скрыть эту страшную тайну – такие руководители ничего не требуют от продавцов. Вернее, требуют только выполнения планов, никак не заботясь о самом качестве переговоров с клиентами.

К чему это приводит?

- Продавцы придерживаются линии пассивных продаж. Менеджеры подсознательно копируют отношение руководства к переговорам, и искренне считают, что от того, как они общаются, продажи не зависят. «Кому надо – тот и купит»
- Продавцы ежедневно с упорным постоянством воспроизводят стандартные ошибки в переговорах. Говорят о продукте, а не о выгодах клиента; не заботятся о хорошем контакте с заказчиком; не задают вопросов и на типовые сомнения предлагают типовые ответы, никак не связанные с потребностями покупателя. Применение этих ошибок еще больше усиливает уверенность, что «кому надо – тот и купит», «я ему и так все сказал», «клиенты пошли избалованные», «у нас цены высокие», «слишком много конкурентов»
- В компании развивается «синдром звезд» в случае, если появляются менеджеры, по каким-то причинам (не связанным с процессом управления продажами) продающие больше, чем все остальные. За «звезд» отчаянно держатся, обожествляют их, ставят в пример и терпеливо сносят истерики.
- Компания продает хронически меньше своих возможностей. В некоторых отраслях на рынке B2B 90% продаж – это личные переговоры с клиентом. Ни сайты, ни реклама, ни акции стимулирования, а личные переговоры с клиентом.
- Коммерческий директор испытывает постоянный стресс – ведь хранить тайну – то не просто. Кроме этого – ощущение бесконтрольности важных процессов продажи сильно вредит здоровью.

И зачем, спрашивается, такие тайны?

Изменить ситуацию поможет важный инструмент продаж – **сценарий переговоров**.

Сценарий переговоров отражает процесс заключения сделки и включает описание приемов, которые должен использовать продавец. Сценарий продаж эффективно работает, если используется вместе с другими инструментами:

1. Портрет клиента: описание целевых сегментов (подробное описание данного инструмента в статье «Тот, кто должен постоянно приносить деньги»)
2. Информация о продукте с акцентом на выгоды потребления
3. Карточка клиента (желательно упакованная в какую-нибудь приличную CRM)
4. Таблица сравнительного анализа (подробное описание данного инструмента в статье «В пику конкуренту»)
5. Ответы на типовые возражения
6. Лист подготовки – отчета (подробное описание данного инструмента в статье «Ключ к большим продажам – подготовка»)

Если пока данные инструменты не разработаны, то можно начать с **портрета клиента**, а потом перейти к сценарию переговоров.

Давайте посмотрим, как это можно сделать на примере создания сценария холодного звонка для продажи кондитерских изделий под брендом «Земляника»

Портрет клиента

Как надо строить разговор с Виктором Степанович Горемыкиным – управляющим кондитерского магазина – чтобы он покупал наши пряники «Земляника»? Для этого надо подробно описать сегмент, к которому принадлежит потенциальный клиент.

Портрет клиента должен описывать следующие характеристики:

- Кто покупает наш продукт?
- Кто влияет на решение о покупке?
- Какие бизнес выгоды потребления?
- Каковы покупательские критерии?
- Когда потребитель осознает необходимость в нашем продукте?
- Прямые конкуренты нашего предложения?
- Косвенные конкуренты нашего предложения?
- Где потребитель получает информацию о продукте?

Портрет клиента для сегмента – специализированные кондитерские точки – выглядит таким образом.

Характеристика	Типовое поведение
Кто покупает наш продукт?	Товаровед Коммерческий директор Управляющий
Кто влияет на решение о покупке?	Продавцы кондитерского отдела
Какие бизнес выгоды потребления?	• Получение более высокой прибыли • Расширение ассортимента • Привлечение нового клиента • Увеличение среднего чека покупателя кондитерских изделий • Удобство работы с поставщиком
Каковы покупательские критерии?	• Цена • Объемы продаж для розничного клиента • Условия оплаты • Условия поставки • Помощь в продвижении продукции • Надежность поставщика
Когда потребитель осознает необходимость в нашем продукте?	• Открывается новый магазин • Падают объемы продаж • Усиливается конкуренция • Необходимо привлечь другой сегмент покупателей

Прямые конкуренты нашего предложения?	10 компаний с аналогичным товаром и похожими условиями поставки
Косвенные конкуренты нашего предложения?	Другие кондитерские изделия
Где потребитель получает информацию о продукте?	Из бесед с многочисленными торговыми представителями Справочник «Кондитеры России»

Наличие структурированной информации о потенциальном заказчике позволяет нам выбрать фразы, которые должны заинтересовать покупателя, и которые войдут в сценарий переговоров.

Как использовать данную информацию для сценария переговоров

Основные способы перевода информации из портрета клиента в сценарий разговора:

- Прием: «выгода»
- Прием: «информация о клиенте + предложение»
- Прием: «вопросы»

Прием: «выгода»

Обращение к выгоде клиента является универсальным приемом убеждения. И когда мы хотим, чтобы продавцы использовали «цепляющие фразы», нужно, чтобы их аргументы опирались на то, что клиент хочет получить.

В нашем примере потенциальная выгода сотрудничества из портрета потребителя может быть трансформирована в следующие фразы:

Бизнес выгоды потребления	Прием «выгода» – возможные фразы для сценария переговоров
Получение более высокой прибыли	«Я звоню Вам, чтобы предложить взаимовыгодное сотрудничество, потому что на наших пряниках в среднем наши клиенты зарабатывает на 13% больше, чем на аналогичных позициях. Я хотел бы обсудить, какую реальную выгоду мы можем вам предложить с учетом вашей ситуации»
Расширение ассортимента	«Включение наших продуктов позволит вам расширить ассортимент и привлечь более состоятельную аудиторию. Вот рядом построили новый дом – там живет состоятельная публика – как раз на них ориентирована наша продукция»
Привлечение нового клиента	«Я знаю, как привлечь вам клиентов, которые специально будут приезжать, чтобы купить кондитерку для своих спец мероприятий. Просто приведу пример, как это мы сделали в похожей ситуации...»

Прием: «информация о клиенте + предложение»

Фраза данного приема состоит из двух утверждений: первое описывает ситуацию клиента, второе – описывает предложение, логично вытекающее из первого утверждения. Если покупатель согласен с первым утверждением, то вероятность того, что последующее предложение вызовет согласие, многократно возрастает.

Прием: информация + предложение. Возможные фразы:

Использование конкретной информации

«Я знаю, что ..., поэтому хочу вам предложить...»

«Ваши требования ..., поэтому важно будет...»

«Наше предложение ... полностью соответствует Вашим задачам (ситуации)»

«Вы говорили, что...»

«Иван Иванович просил..., поэтому нам следует...»

Использование среднестатистической информации

«Часто бывает, что..., в этом случае полезно...»

«В среднем ..., поэтому клиенты приобретают...»

«Тенденции сейчас таковы..., что стоит заранее рассматривать несколько предложений...»

«Статистика говорит о том..., поэтому многие заказчики...»

Утверждения, на которые Виктор Степанович будет кивать, хранятся в портрете клиента:

«Вам наверняка важно получать более высокую прибыль + именно поэтому я звоню, чтобы Вы могли получить дополнительную прибыль с нашего нового продукта – печенья «Земляника»

«Я знаю, Вы выбираете поставщиков, у которых наилучшее соотношение цены, возможных объемов и интересных условий + именно поэтому мне важно вас информировать о нашем предложении»

«В последнее время давление сетей на магазины у дома резко усилилось, покупатели предпочитают ездить далеко и делать большие закупки и выходом является – наличие своего особенно товара. + Именно поэтому я хотел бы обсудить введение наших топовых позиций – таких как печенье «Земляника»

Прием: «вопросы»

Какие вопросы часто задают продавцы? Насколько вы заинтересованы в нашем предложении? С кем уже сотрудничаете? На каких условиях? Знакомы ли с нашим брендом «Земляника»?

Вопросы хорошие, но они подходят только для обсуждений конкретных условий, когда у клиента есть конкретный интерес. Для начала контакта, для понимания, чем клиента можно «зацепить» такие вопросы малопригодны. Опять же нам поможет портрет клиента. Посмотрим на ситуации, когда потребитель осознает необходимость в нашем продукте?

Когда потребитель осознает необходимость в нашем продукте?	Прием: «Вопросы» – возможные фразы для сценария переговоров
• Открывается новый магазин • Падают объемы продаж • Усиливается конкуренция	Какие задачи актуальны сейчас? За счет чего планируете развивать свой бизнес? Что делают ваши конкуренты? Как планируете обходить конкурентов? ...

Теперь сценарий переговоров

У нас есть отдельные блоки с приемами: «выгода», «информация клиенте + предложение», «вопросы». В первом приближении их можно свести в сценарий переговоров.

В таблице показано соотношение различных приемов на каждом этапе заключения сделки.

Этап	Приемы
Установление контакта	Приветствие Представление Удобно ли говорить? Цель звонка
Сбор информации	Прием: Информация о клиенте + предложение Прием: Вопросы
Презентация	Прием: Выгоды предложения Прием: Метафора Прием: цифры Прием: пример Прием: экспертное мнение
Работа с сомнениями	Прием: Вопросы Прием: «Согласись и опровергни»
Завершение сделки	Договоренность о следующем контакте (звонок, встреча, письмо) Позитивные эмоции

Таким образом, основное «тело» сценария у нас готово. Оно должно быть большим и вариативным. Добавив к нему фразы о цели звонка; приемы убеждения, усиливающие выгоду клиента (метафоры, цифры, истории); приемы работы с сомнениями – мы получим сценарий, из которого продавец будет плести паутину своего собственного разговора с Виктором Степановичем Горемыкиным.

Более того, теперь мы можем проверить, как он подготовился к переговорам, – ведь у нас есть лист подготовки к переговорам! Просим нашего продавца писать конкретный сценарий для каждого конкретного клиента – проверяем, поддерживаем, помогаем, ругаем (если надо), отправляем заново переписывать сценарий.

Как это работает на практике

Рассказывает **Ольга Федотова** – коммерческий директор сайта JOB.RU

Для решения задачи усиления телефонных продаж использовался **сценарий переговоров или лист подготовки – отчета**

«На первом этапе, в течение первых трех дней после тренинга, менеджеры писали небольшие сценарии по шаблону, где описывали предполагаемый звонок конкретному клиенту. Практически все сценарии были похожи друг на друга: общая потребность компании (срочно нужен специалист), предложение стандартного продукта, либо перечень продуктов, и детальное описание характеристик этих продуктов. И главное, у всех сценариев был счастливый конец. Клиент с радостью покупал ВСЕ! Несмотря на слишком оптимистические сценарии менеджеров, такая работа была очень важна. Необходимо было заставить менеджеров начать писать эти сценарии. Менеджеры считали это пустой тратой времени и очередной прихотью руководства. Я часто слышала: "Нам надо продавать, а не тратить время на сценарии". Но мы были стойкими! На втором этапе, более продолжительным по времени (две недели, но каждый день!!!) мы требовали структурированной работы с текстом. Менеджеры уже поняли, что руководство от них не отстанет, и все выполняли. Я просила выделять желтым фоном выгоды клиента. Естественно, все сценарии запестрели желтым цветом, но, как и ожидалось, фоном были выделены опять таки характеристики продукта. В работу вошел второй цвет, который выделял на фоне характеристик непосредственно выгоды. И вот тут работа сдвинулась с мертвой точки. И даже у менеджеров появился азарт. Далее, мы стали писать два сценария на одного клиента: до звонка (что ожидаем) и после (что получили). Очень забавно было. В этот момент подключилось понимание у менеджеров, что правильнее определить потребности клиента до звонка. И это возможно при предварительном сборе информации о клиенте. Поэтому к сценариям мы присоединили таблицу с 17-ю вопросами о клиенте, отработанными на тренинге. Конечно, такое написание сценариев требовало уже большего времени, и мы стали требовать от менеджеров, которые давно работают в команде, предоставление сценариев 2 раза в неделю, а от менеджеров-новичков – ежедневное выполнение. Параллельно на еженедельных совещаниях обсуждали наиболее интересные случаи.

Наиболее азартные менеджеры стали отрабатывать искусство "Выгод" в скайп-переписках с клиентами прямо в онлайн-режиме с последующим разбором!!! а потом и с последующим выставлением счетов!!!

В таком режиме мы продержались два месяца. Самым сложным во всем этом процессе оказалось стойкость и регулярность.

Зато результатами работы остались очень довольны. Уже в течение первого месяца после тренинга менеджеры с опытом работы более года

вросли по выручке в среднем на 20% Менеджеры с опытом работы не более 6 месяцев увеличили выручку в среднем на 87%, что позволило им психологически уйти от мнения, что "база клиентов маленькая, т.к. все хорошие клиенты у старичков" и с хорошим настроением и трендом по выручке работать дальше.»

Выводы

Короче, если у вас есть смутное подозрение, что менеджеры недостаточно хорошо общаются с клиентом, и от этого вы продаете меньше, пора начинать работу по созданию сценария переговоров.

Во-первых, это реальный рычаг повышения продаж

Во-вторых, это реальный инструмент контроля работы менеджеров

В-третьих, Виктор Степанович Горемыкин – наш потенциальный клиент – тоже начнет себя лучше чувствовать 😊