

26 января 2024

Клиенты навсегда: 5 правил продаж в B2B

Российские организации последние два года проходят через сложные процессы трансформации – реструктуризация, модернизация процессов, замена ключевых ИТ-систем, одновременный запуск множества проектов. Это вызов и для ИТ-компаний, которые должны помочь бизнесу с помощью технологий быстро и с предсказуемым результатом преодолеть непростой путь внутренних преобразований. При этом успех любых изменений в ИТ зависит не только от квалифицированной технической команды. О том, как менеджеры по работе с клиентами влияют на результативность проекта, и почему выстраивание долгосрочных партнерских отношений – наиболее успешная стратегия в B2B бизнесе, рассказал **Александр Семенов, генеральный директор ГК «КОРУС Консалтинг».**

КТО ТАКОЙ ХОРОШИЙ «ПРОДАВЕЦ» В B2B?

Продажа крупных и сложных проектов – это долгий процесс, в котором много неопределенности и риска для обеих сторон. Хороший продавец умеет управлять многоэтапными сделками, может наладить регулярное взаимодействие с большим количеством людей и способен нести личную ответственность за результат как перед своей компанией, так и перед



клиентом. Это сложная, но исключительно важная роль – если все сделать правильно, клиенты захотят работать с таким партнером «вдолгую».

Например, больше 50% компаний сотрудничают с нами более 5 лет. За 2022 год почти 60% клиентов заключили с нами больше двух сделок. При этом, исходя из нашего опыта, фундамент долгосрочных взаимовыгодных отношений с бизнесом закладывается не в процессе реализации или после завершения проекта (хотя эти стадии тоже важны), а еще на этапе продажи.

ПОЧЕМУ УСПЕХ ИТ-ПРОЕКТА ЗАКЛАДЫВАЕТСЯ В ПРОЦЕССЕ ПРОДАЖИ?

Несмотря на то, что стоимость сделки в ИТ может достигать нескольких сотен миллионов рублей, цена для бизнеса часто бывает вторична. В первую очередь компанию интересует дополнительная ценность, которую бизнес получит после завершения ИТ-проекта. Это может быть конкурентное преимущество, возможность выйти на новый рынок, качественный сервис для клиентов и, конечно, финансовый результат - увеличение прибыли или сокращение издержек. Ключевая задача ИТ-партнера - помочь клиенту найти и сформулировать ценность нового продукта для бизнеса.

Многие воспринимают роль аккаунт-менеджера в ИТ-сфере как простого продавца, который только заключает сделку и от которого не зависит результат работы производственной команды. Это в корне неверно. Именно аккаунт-менеджер закладывает основу успеха проекта. Зачастую ценности ИТ-решения для компании формулируются непосредственно в процессе

продажи. Аккаунт-менеджер помогает клиенту определить конкретные критерии успеха с точки зрения бизнеса, ведет проект и оказывает огромное влияние на ожидания по итогам сотрудничества.

ИСКРЕННОСТЬ И ИНВЕСТИЦИИ В ДОЛГИЕ ОТНОШЕНИЯ КАК СТРАТЕГИЯ ПРОДАЖ

Почему же одни заключают крупные контракты и доводят проекты до измеримого результата, а другие – переходят из компании в компанию, так и не совершив никакого значимого прорыва? За годы работы я определил список наиболее важных качеств менеджера по работе с клиентами. Именно эти качества в конечном итоге помогают успешно реализовать ИТ-проект, решить бизнес-задачи компании с помощью цифровых инструментов и приобрести долгосрочного партнера.

1. ШИРОКИЙ КРУГОЗОР И «БИЗНЕС-НАСМОТРЕННОСТЬ»

Продавцу приходится оперативно погружаться в разные предметные области: сегодня он работает с компанией-ритейлером, завтра с логистическим оператором, а потом – с производственным холдингом. Важны как накопленный опыт, так и искреннее стремление понять клиента, разобраться в сути его бизнеса, реальных потребностях, процессах и задачах. Кроме того, нужно уметь работать в условиях высокой неопределенности, учитывать внешние и внутренние факторы, чтобы предложить релевантные



ИТ-инструменты, которые в долгосрочной перспективе позволят получить понятные и измеримые результаты. Это помогает найти персональный подход к каждому проекту, ведь работа, например, с ИТ-стартапом и международным холдингом будет строиться по-разному, даже если они хотят внедрить одну и ту же информационную систему.

2. ЛИДЕРСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ

Конечно, сложно стать экспертом во всех отраслях, поэтому нужно уметь объединять людей, формировать проектные команды и привлекать в них специалистов, как со стороны клиента, так и ИТ-компаний. Как правило, в такие группы входят разные эксперты: управленцы, разработчики, менеджеры, аналитики. Лидер сплачивает их вокруг одной цели, мотивирует и управляет рабочим процессом. И что важно – он берет на себя ответственность перед командой и клиентом за качество проекта. При этом лидерство вовсе не означает умение быть заметным или манипулировать людьми. Человек может быть ответственным, обладать экспертными знаниями, быть способным построить и сплотить команду, но при этом не являться самым «ярким» персонажем среди коллег. Хороший знак, когда под его руководством много других сильных людей, но если лидер – «одинокая звезда», то это повод задуматься.

3. УМЕНИЕ СЛУШАТЬ И СЛЫШАТЬ ВСЕХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ КОМПАНИИ-КЛИЕНТА

Зачастую в крупных компаниях есть несколько людей, потенциально заинтересованных в ИТ-проекте. Несмотря на то, что у проекта есть одна глобальная бизнес-цель, операционные цели могут отличаться в зависимости от бенефициара процесса. Например, в результате внедрения нового CRM-решения коммерческий директор хочет построить управляемый процесс продаж по всей компании, генеральный директор ждет удвоения годового объема продаж, а собственник – роста акций компании на бирже. Задача продавца – выяснить позиции разных руководителей и найти подход к их объединению. Для этого нужно научиться слушать и слышать людей. Без активного «слушания» менеджер по работе с клиентами не сможет глубоко понять задачи компании и, соответственно, предложить релевантное ИТ-решение, которое бы закрывало текущие проблемы. Это один из самых сложных навыков, но в то же время – большое конкурентное преимущество.

4. СПОСОБНОСТЬ РАБОТАТЬ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНО И ДОВОДИТЬ ПРОЕКТ ДО КОНЦА

Работа над построением взаимоотношений с клиентом «вдолгую» – это системный процесс, поэтому очень важно, чтобы аккаунт-менеджер умел выстраивать пошаговую работу на протяжении месяцев или даже лет: от знакомства с клиентом до получения конкретного результата после продажи и внедрения ИТ-решения. Один из показательных критериев успешности или неуспешности специалиста – частота смены места работы. В сфере ИТ процесс продаж может занимать год и примерно столько же может длиться реализация проекта. То есть полноценно оценить эффективность проекта в

конкретных показателях, а также уровень удовлетворенности клиента можно только через 1-2 года. Поэтому, если аккаунт-менеджер меняет работу раз в 1-1,5 года, это воспринимается как «красный флаг».

5. ЦЕЛЬ – НЕ ПРОДАЖА, А РЕЗУЛЬТАТ ДЛЯ БИЗНЕСА КЛИЕНТА

Менеджер по работе с клиентами должен понимать, что у него нет цели продать проект сейчас во что бы то ни стало. Если сделка не состоялась, то это не страшно. Может быть, компания к этому еще не готова, или на данный момент нет продукта, подходящего под запрос бизнеса. Главное – вовремя понять задачи клиента и подсказать их решение, даже если это означает отказ от сделки «здесь и сейчас». Быть искренним и инвестировать в долгие партнерские отношения – лучшая стратегия взаимодействия и продаж. Всегда интересно узнать, какой процент сделок аккаунт-менеджеру удалось реализовать, какие конкретно сделки не состоялись и почему. Из этого разговора можно быстро понять, насколько он был заинтересован в решении задач клиента или же его беспокоил только факт подписания договора.

Хороший аккаунт-менеджер — это партнер и для ИТ-компании, и для клиента.

Он не просто передает информацию от заказчика в технический отдел и обратно, а несет ответственность за проект, генерирует идеи, помогающие точно сформулировать и реализовать цели бизнеса. При этом, если вы хотите, чтобы все менеджеры по продажам обладали качествами, перечисленными выше, не обязательно искать на рынке труда «идеальных» сотрудников, которые сразу полностью соответствуют эталону. Можно обучить действующий персонал, потому что талант – это только 10% успеха, а все остальное – конкретные навыки, которые зависят от внутреннего стремления и длительной работы над собой.

