

IMPRO>E

sales guide

Руководство
для команды продаж

1 / введение

Исторически в нашей стране успешной продажей считается подписанный контракт. Мы строим компанию со своей историей, миссией и образом мысли. Подпись на бланке для нас важный этап, но ценность и смысл работы аккаунта в другом.

Успех нашей компании напрямую зависит от успехов, которых добиваются клиенты с помощью наших решений.

Основой таких решений становятся прозрачные доверительные отношения. Когда клиент понимает, какой смысл заложен в наши действия и решения, что за ними стоит стремление ему помочь, видит, что мы не прячем, признаем и исправляем свои ошибки, доверяет решение задач ключевых для его бизнеса — у нас есть возможность сделать полезный и востребованный продукт и развивать дальше.

Смысл первой продажи и цель работы аккаунта — построить такие отношения.

Иногда результатом будет понимание, что клиенту нужно другое решение, вне нашей экспертизы. Это нормально. Репутация и отношения для нас важнее разового проекта, который не принесет никому пользы.

Этот документ описывает формальные этапы построения отношений, помогает сформулировать и понять ценность для клиента на каждом этапе, и рассказывает, как сделать это хорошо.

2 / подготовка к встрече

Наша основная задача — помочь клиенту. Чтобы гарантированно в этом преуспеть, важно понимать проблему и цели, которых он хочет достичь.

Как правило, у клиента нет рабочей формулировки самой проблемы, зато он очень хорошо понимает в терминах желаемого результата. Поэтому, готовить вопросы к встрече важно и нужно, но самый главный вопрос, который нужно задать одним из первых: «нахуя это вам?». После этого клиент либо зависает, и к нему медленно приходит осознание, что сам он этим вопросом никогда не задавался, либо он пытается обосновать решение как самоочевидное.



Излишне напоминать, что пунктуальность и соблюдение всех договоренностей это must.

Докопаться до сути помогут:

- > Заранее собранная информация о клиенте, рынке, конкурентах, типичных проблемах в отрасли и поставщиках их решений. Так вы говорите на одном языке, можете построить гипотезы заранее и проверить их уже на встрече. Эта информация помогает вам не выглядеть профаном и ориентироваться в бизнесе клиента.
- > Заранее подготовленные вопросы на основе информации. Мы еще не собираем требования для разработчиков. Мы хотим понять зачем, что и как будем делать, и какую пользу ожидает получить клиент от этого. Вопросы должны быть в соответствующем ключе.

3 / уточнение требований для мобильной разработки

За основу для подготовки вопросов можно взять этот список.

- > Какие услуги/продукты есть в портфеле сейчас? Какие планируются? Есть ли документ с их описанием?
- > Существуют ли данные по целевой аудитории?
- > Требуется ли подготовительный этап и инструменты для проверки гипотез / тестирования MVP?
- > Кто занимается продвижением сервиса, разработкой маркетинговых / рекламных кампаний и программ лояльности? Есть ли штатный маркетолог / аналитик?
- > Планируется ли бюджет на продвижение приложения?
- > Как и для чего планируется использовать аналитику? Кто будет этим заниматься?
- > Кто занимается разработкой: подрядчик или внутренняя команда? Возможны ли прямые коммуникации между нашими специалистами и вашей командой?
- > Есть ли документ детально описывающий бизнес процессы, на основе которого наши аналитики могли бы перевести бизнес-требования в ТЗ на разработку?
- > Есть ли понимание / требования по бэкенд системе и бэкофису?
- > На какой стадии сейчас проект и что, по вашему мнению, является основными барьерами к его реализации? Другими словами, чего не хватает для успешного старта и развития?
- > Какие в первую очередь хотят получить эффекты от запуска приложения?
- > Как собираются измерять эффективность и по каким метрикам?
- > Как выбирается решение, на основе каких параметров?
- > Как будут считать экономическую выгоду от внедрения, входит ли это в список критериев?
- > Кто принимает финальное решение?



4 / первая консультация

Лучший для нас вариант — личная встреча. Так мы можем обсудить все вопросы, сразу видеть реакцию клиента и корректировать свой подход «на лету».

Цели первой встречи:

- > Дать клиенту почувствовать пользу, что он уже хоть ненамного, но продвинулся в решении своей задачи, а не просто потратил время.
- > Понять проблему и основные бизнес цели. Эти смыслы потом помогут отыскать и обосновать решение.

Все встречи, включая звонки и конфколы, мы договорились проводить парами. Если на звонке напарник не участвует напрямую, он всегда сможет подсказать/напомнить и дать обратную связь после. Если вдвоем никак не получается, постарайся записать подробное резюме для всей команды в первые несколько часов.

Итогом встречи должна быть согласованная с клиентом задача проекта в терминах пока что бизнеса, а не ИТ, и, в идеале, критерии, по которым мы будем измерять качество результата.

В результате анализа запроса клиента необходимо четко понимать:

1. Цели заказчика (бизнесовые и политические).
2. Ожидаемый результат от реализации решения.
3. Требования, которым должно удовлетворять решение, и их приоритетность.
4. Критерии выбора поставщика и их приоритетность.



После каждой встречи / звонка мы фиксируем все, что обсуждали, решения и договоренности в письме-фоллоуапе. И ведем историю в трелло.

5 / подготовка решения

Мы продаем через личные контакты. В наше «коммерческое предложение» входит не только сам документ КП, но и встреча, и ряд последующих консультаций / уточнений.

Поэтому документ с предложением не должен «продавать» сам по себе. Он другого формата, и из него читатель узнает:

1. Какая стоит задача, по каким критериям мы поймем, что она решена.
2. Какие инструменты и как мы предлагаем использовать. Как и почему они решат описанную проблему?
3. Что входит в скоуп работ и сколько это стоит.
4. Какую ценность в итоге клиент.
5. Структура проекта (сроки и этапы, что и на каком этапе клиент получает / какой промежуточный результат видит).
6. Что будет после того, как проект закончится. Поддержка и стоимость владения решением.
7. Опыт подобных проектов.



Нет цели продать проект на тысячу часов на первой же презентации.

Цель встречи согласовать ожидания и получить дебрифинг от клиента:

1. Так ли мы поняли задачу.
2. Бьется ли предлагаемое решение с тем, что хочет клиент.
3. Насколько мы расходимся с бюджетом, какие здесь есть ограничения?
4. Что изменилось, когда клиент увидел конкретное предложение? Наверняка он переоценил приоритеты и необходимость одних функций, и придумал новые.

6 / продажа решения

Подготовка на предыдущих этапах должна помочь донести до клиента, почему наше решение будет полезно и поможет достичь его целей, и заранее снять часть его возражений.

Когда мы принципиально договорились о самом решении, можно переходить к поиску способов реализации. Согласовать пред-проект по аналитике, прототип или разработку верхнеуровневой архитектуры.

Продажа решения может проходить в несколько этапов, растянутых на несколько месяцев. Это нормально. Главное, работая с клиентом, постоянно давать ему новую информацию, помогать разобраться в собственных хотелках и целях. Получая постоянную пользу, даже небольшую, он сможет сам сравнить нас и других разработчиков и сделать выбор.

Хорошим правилом здесь будет перед каждым следующим шагом честно спрашивать себя: «в чем будет полезное действие для клиента?».

КАК СОГЛАСОВАТЬ РЕШЕНИЕ?

1. Еще раз объяснить, почему предложено то, что предложено.
2. Выяснить причины сомнений и устранить их.
3. Узнать, что клиент предлагает взамен.

7 / бланк подготовки к переговорам

Не грех воспользоваться таблицей для подготовки к переговорам с тренинга продаж. Сюда заполняют уже конкретные вопросы: сроки поставки, комплектация и другие условия, которые могут быть предметом обсуждения.

[illegible][illegible]

8 / обработка возражений

Клиент всегда будет говорить, что ему что-то не нравится, и задавать вопросы. Наша задача понять, что стоит за его словами.

Возможны несколько основных блокеров:

1. Клиент не понимает, как наше решение ему поможет.
2. Цена решения не соответствует той ценности, которую клиент получит.
3. Решение не подходит клиенту.

Эти блокеры могут выражаться в формате возражений по цене, функционалу, сомнениях в необходимости каких-либо пунктов в предложении. Грамотная обработка возражений состоит из двух шагов:

- > Выяснить причину возражения. Может не все функции нужны, или нужны, но не прямо сейчас, или бюджет действительно небольшой и только основных будет на старте достаточно.
- > Работать с этой причиной. Клиент, возможно, никогда не работал с большими проектами в ИТ и не понимает, из чего складывается цена, и боится потерять время и деньги. Помогите ему разобраться с опасениями и сомнениями.

ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ в работе с возражениями

1. Не выясняется причина возражения.
2. Возражение воспринимается как окончательный отказ.
3. Возражение вызывает раздражение и агрессию.
4. Интересы собеседника полностью игнорируются.
5. Опасение собеседника не воспринимается как серьезное.
6. Преследуется цель не снять, а сломить сопротивление.



9 / обоснование цены: ключевые принципы

Клиент всегда будет говорить, что ему что-то не нравится, и задавать вопросы. Наша задача понять, что стоит за его словами.

1. Цена — это свойство решения, она не рассматривается отдельно от него.
2. Если решение устраивает, то такова его цена.
3. Если не устраивает цена, то нужно искать другое решение.

К возражению по цене можно зайти с нескольких сторон, в зависимости от причины сомнений клиента:

- > Высокий рейтинг клиентам объясняем специализацией, опытом, гарантией качества, рекомендациями. Привлекать, удерживать и развивать такую команду как наша действительно не дешево, на рынке таких мало.
- > Качество и сроки поставки решения. Мы делаем все не только быстро, но и с минимальным уровнем технического долга. Берем на себя устранение ошибок и дальнейшую поддержку.

- > Иногда наша прибыль — аргумент к повышению (или не снижению) цены. Например, когда клиент просит о скидке в 20%, достаточно рассказать ему о нашей модели бизнеса, где нет маржинальности для такой скидки.
- > У клиента есть свои программисты, и они «дешевле» обходятся, чем аутсорс, — можно привлечь Веру. Она грамотно расскажет, почему экономия от своей команды — мнимая. Ведь многие факторы (включая опыт самих разработчиков) просто не учитываются.
- > Клиент должен быть уверен в том, что инвестиция в новый инструмент окупится, в этом случае важно разобрать, из чего складывается business value, и как наше решение на него влияет.