

ИНСТРУМЕНТЫ
МАРКЕТИНГА



ДЛЯ ОТДЕЛА
ПРОДАЖ

Игорь Манн

**Инструменты маркетинга
для отдела продаж**

«Манн, Иванов и Фербер»

2017

УДК 658.8
ББК 65.291.33

Манн И. Б.

Инструменты маркетинга для отдела продаж /
И. Б. Манн — «Манн, Иванов и Фербер», 2017

ISBN 978-5-00100-647-3

Когда маркетеры делятся с продавцами своими знаниями, эффективность продаж возрастает, а конфликтов между отделами становится меньше. В этой книге 60 приемов безбюджетного и малобюджетного маркетинга, которые способны увеличить прибыль компании быстро и действенно. Для сотрудников и руководителей отделов маркетинга и продаж, коммерческих директоров.

УДК 658.8
ББК 65.291.33

ISBN 978-5-00100-647-3

© Манн И. Б., 2017
© Манн, Иванов и Фербер, 2017

Содержание

От авторов	6
Предисловие	7
Часть I. Инструменты для менеджеров по продажам	10
До встречи с клиентом	10
1. CRM	11
2. Аналитика по клиенту	13
3. «Почему мы?»	15
Конец ознакомительного фрагмента.	18

Игорь Манн, Анна Турусина, Екатерина Уколова Инструменты маркетинга для отдела продаж

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© Игорь Манн, Анна Турусина, Екатерина Уколова, 2017

© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017

* * *

*Посвящается Радмило Лукичу,
Человеку, Автору, Тренеру, Консультанту*

От авторов

Продавцу

Неважно, кто вы – менеджер по продажам, руководитель службы продаж или коммерческий директор, – вам лучше как можно быстрее прочитать книгу хотя бы по диагонали и составить список инструментов, которые нужны для более эффективной работы.

Если в компании есть маркетер – обсудите список с ним, попросите помощи в реализации плана.

Если нет – можно его нанять. Или выполнить намеченное самостоятельно.

Маркетеру

Неважно, кто вы – менеджер по маркетингу, руководитель службы маркетинга или директор по маркетингу, – прочитайте эту книгу и определите инструменты, которые вы еще не применяли для вашей команды продаж.

Обсудите их с продавцами.

Определите приоритеты и начинайте совместную работу по внедрению.

Продажи вырастут, продавцы будут вам очень признательны. Мы уверены в этом.

Предисловие

Предисловие к книге должно отвечать на три вопроса:

- 1) зачем авторы написали эту книгу?
- 2) для кого она?
- 3) о чем она?

Отвечаем.

Зачем?

Есть сотни книг о маркетинге и продажах, но нам еще не встречалась книга, в которой были бы перечислены все инструменты маркетинга, которые должны быть «в арсенале» менеджеров по продажам.

Для кого?

Эта книга будет невероятно полезна маркетерам (менеджерам и директорам по маркетингу): перед ними чек-лист того, что необходимо как можно скорее сделать для главного внутреннего клиента – команды продаж.

А для менеджеров по продажам и директоров по продажам эта книга будет шпаргалкой – что попросить у отдела маркетинга, чтобы работа с клиентами стала эффективнее и результативнее (а если маркетинга нет, то сделать самостоятельно).

Эта книга для компаний, где:

- есть отдел продаж / менеджеры по продажам и маркетер / команда маркетинга. Первые могут попросить инструменты маркетинга, а вторые могут их сделать.
- нет конфликта маркетинга и продаж. (Если конфликт есть, настоятельно рекомендуем прочитать книгу «Согласовано!»¹.)
- менеджерам по продажам приходится общаться с потенциальными клиентами лицом к лицу. И общение это не проходит легко.

У издательства McGraw Hill есть известное рекламное объявление (оно появилось в 1970-е годы). На нем изображен опытный менеджер по закупкам.

Он сидит в закрытой позе, скрестив руки, и без тени улыбки говорит менеджеру по продажам:

«Я не знаю вас,
я не знаю вашу компанию,
я не знаю ваш продукт,
я не знаю ваших ценностей,
я не знаю клиентов вашей компании,
я не знаю историю вашей компании,
я не знаю репутацию вашей компании...»

¹ Манн И., Батырев М., Турусина А. [Согласовано! Как повысить продажи компании, подружив продажи и маркетинг.](#) – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.

Итак, что вы хотите мне продать?»

Жесть, как сейчас говорят.

Прошло полвека с первой публикации того объявления, а у тех, к кому приходят менеджеры по продажам, по-прежнему есть вопросы – и их стало даже больше... А вот ответов – полных и хороших – у ваших продавцов, уверены, нет.

В этом случае книга будет весьма и весьма полезна.

О чем эта книга?

Это сборник инструментов маркетинга, которые должны быть в распоряжении менеджеров по продажам.

Таких инструментов получилось несколько десятков.

Их можно разделить на четыре блока:

- 1) инструменты, которые нужны до встречи с клиентом;
- 2) инструменты, которые используются на встрече с клиентом;
- 3) инструменты, которые можно/нужно использовать после встречи с клиентом;
- 4) дополнительные инструменты, полезные для отдела продаж, которые может предоставить маркетинг.

Грань между блоками тонка – поэтому деление условное. Например, буклет нужен и до встречи с клиентами (его можно отправить в электронном виде или раздавать на выставке), и на встрече (его можно показывать, можно оставить клиенту).

Игорь Манн: «Пару слов об отраслевой специфике. Она, конечно же, накладывает отпечаток на работу маркетеров.

Есть рынки, где инструментов раз-два и обчелся. А есть рынки, где ты можешь творить, придумывать новые инструменты (например, телеком или недвижимость).

Иногда инструменты можно переносить в другие отрасли (об одном таком инструменте – «Годовом отчете положительных эмоций» – мы в этой книге расскажем).

Но некоторые, например «Отчет об инвестиционной привлекательности (росте стоимости первичной недвижимости, приобретенной на этапе застройки)», работают только в своей отрасли и масштабированию практически не поддаются».

Структура описания инструментов в первой части этой книги такая же, как в книгах «Маркетинг без бюджета»², «Фидбэк»³ или «Согласовано!»:

- чему помогает (в данном случае в контексте отдела продаж);
- сложность реализации;
- трудоемкость (по времени);
- как использовать (в общих чертах);
- как это сделать и сделать как можно лучше (мысли, «фишки» и изюминки, позволяющие действовать более эффективно);
- выводы (что нужно делать после прочтения главы).

² Манн И. Маркетинг без бюджета. 50 работающих инструментов. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.

³ Манн И., Золина Е. Фидбэк. Получите обратную связь! – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.

Внимательный читатель наверняка заметил отсутствие в этом списке пункта «стоимость».

Бесплатно! По крайней мере, таково большинство описанных в книге инструментов: их можно сделать самостоятельно. Но, конечно, если вы все-таки обратитесь к профессионалам – а мы рекомендуем некоторых в этой книге, – все будет сделано быстро и на высшем уровне.

Мы уверены, что книга вам понравится, пригодится и поможет. Главное, помните: нужно не просто прочитать ее – нужно обязательно внедрить прочитанное в компании.

Читайте.

Думайте, что вам подходит (и отмечайте такие приемы галочкой в специальном квадратике).

И делайте.

*Анна,
Екатерина,
Игорь*

Часть I. Инструменты для менеджеров по продажам



До встречи с клиентом

Инструменты, которые продавцы могут использовать до встречи с клиентами, помогают перекинуть мостик к потенциальным клиентам, вызвать интерес клиента к себе, лучше понимать его ситуацию.

К таким инструментам относятся:

- CRM (база данных по клиентам);
- аналитика (справка) по клиенту;
- «почему мы?» (ответ на вопрос «Почему нужно работать именно с нашей компанией»);
- «100 слов о...» (неожиданная форма позиционирования);
- «возражения и контраргументы»;
- продуктовая матрица (визуально понятный и запоминающийся продуктовый портфель компании);
- сравнение с конкурентами (документ, из которого видно, кто ваши основные конкуренты и чем вы лучше их);
- свойства – преимущества – выгоды (правильная подача продуктов и услуг);
- приглашение к сотрудничеству;
- коммерческое предложение;
- прайс-лист;
- «антириски» (документ, показывающий риски ваших потенциальных покупателей и описывающий, как вы будете с ними работать);
- кейсы;
- white paper (мини-книга с полезным контентом по какой-то узкой теме, проблеме);
- FAQ (наиболее часто задаваемые клиентами вопросы и ответы на них);
- библиотека полезных книг.

Чем больше инструментов из этого списка вы используете, чем качественнее они – тем выше вероятность встречи с потенциальным клиентом и тем более высок будет уровень, на котором эта встреча пройдет.

1. CRM

Помогает:

- знать нужную информацию о клиенте и отслеживать историю его покупок;
- проводить работу с базой (анализ ABC, XYZ, RFM...);
- как следствие – продавать больше.

Сложность

Высокая.

Трудоемкость

Минимум месяц.

Как использовать

База данных по клиентам, или CRM-система, помогает автоматизировать фиксацию данных о клиентах, отслеживать историю взаимоотношений клиентов с вашей компанией.

CRM нужна, чтобы знать о клиенте информацию, которая поможет вам продать ему больше.

И еще для того, чтобы отображать хронику ваших взаимоотношений (контакты, встречи, сделки, покупки, сервисная история...).

Екатерина Уколова: «CRM также нужна, чтобы анализировать работу сотрудников, выявлять причины отсутствия продаж, видеть, откуда берутся продажи, сокращать бюджеты на рекламу или увеличивать эффективность вложений на рекламу.

Необходимо правильно настроить отчеты – по воронке во всех ее возможных разрезах (регион / отрасль / каналы коммуникации / менеджер / продукт / новый и текущий канал продаж)».

Удивительно, но в огромном количестве российских компаний менеджеры все еще фиксируют эту информацию в голове (в итоге не выдерживают и уходят), в Excel или в тетрадках. Каменный век...

Если в вашей компании еще нет CRM-программы, маркетер *обязан* выступить с инициативой ее появления.

Наверняка отдел продаж будет сопротивляться этому – но, заручившись поддержкой руководителя компании, нужно приучить продавцов к хорошему – к CRM.

Игорь Манн: «Чем больше вы знаете о своем клиенте, тем больше продаете.

Фиксируйте всё, не доверяйте ценную информацию головам и записям менеджеров по продажам. Уйдет менеджер – уйдут знания.

Харви Маккей (известный американский предприниматель и автор книги «Как уцелеть среди акул») заставляет своих продавцов собирать информацию о клиентах компании аж по 66 вопросам! Свою базу данных он называет «Маккей 66». Я расскажу о ней подробнее в главе «[Отчет о встрече](#)», а сам опросник вы можете увидеть в [приложении](#) к этой книге.

В свое время, работая коммерческим директором компании «Фавор», я сделал базу данных «Манн 33» – мы вносили туда ответы на 33 вопроса о наших клиентах. Эта база помогла в разы увеличить продажи.

Информация в вашей базе данных должна быть актуальной: все изменения должны отражаться в ней как можно быстрее (желательно в тот же день, как вы о них узнали).

Вся информация должна быть реальной. Пробелы и вопросительные знаки в ячейках недопустимы.

Важны точность и полнота данных. Например, в графе «дата рождения клиента / знак зодиака» должно быть указано «26 марта 1965 года / Овен», а не «20 марта? / –».

Как сделать это лучше

1. Найдите профессионала и задайте ему вопрос: «Какую CRM-систему нам лучше внедрить?» Возможно, придется заплатить, но правильно подобранная и грамотно внедренная CRM-система окупит гонорар быстро и сторицей.

Екатерина Уколова: «CRM делятся – проведем аналогию с марками машин – на Daewoo, Nissan, Mercedes, Bentley.

В первую очередь, как и при покупке машины, нужно определиться с бюджетом (минимальный для CRM – 1500 рублей в месяц или даже бесплатно). Далее необходимо составить техническое задание и проконсультироваться с профессионалами (например, с экспертами нашей компании Оу-ли).

Одна компания внедряла CRM два года, бюджет внедрения уже превышал четыре миллиона рублей. После того как мы пришли на проект, выяснилось, что в расчетах использовались неверные формулы, система была нелогичной, продавцам было неудобно с ней работать, в результате все дублировалось в Excel. Внедрение не только не окупалось, но и требовало все больших денег.

Мы предложили выбрать другое решение, всего за 700 тысяч рублей, внедрение которого займет месяц. Составили ТЗ и предложили реализовать его на SAAS-платформе. Результат: при падении рынка на 40 % компания выросла на 15 % (по количеству проданных объектов) по отношению к прошлому году (не считая роста цен и с учетом сезонности)».

2. Очень многое зависит от драйвера проекта внедрения CRM в вашей компании – от его настойчивости, профессионализма и оптимизма.

2. Аналитика по клиенту

Помогает:

- узнать о компании, клиенте, ЛПР (лице, принимающем решение) информацию, которая на переговорах побудит его принять нужное решение или ускорит этот процесс.

Сложность

Средняя.

Трудоемкость

Зависит от отрасли (в одних отраслях нужную информацию найти просто, в других – консервативных, закрытых – очень нелегко).

Как использовать

Аналитика по клиенту позволяет наладить контакт с нужным человеком и мотивировать его купить больше и/или быстрее. Вот несколько примеров полезной информации и способов ее использования:

- личные данные (поздравляем клиента с днем рождения или свадьбой дочери);
- рабочая информация (поздравляем ЛПР с внутренним продвижением и повышением);

Очень хорошо, когда мы понимаем, кто есть кто в компании:

- кто ЛВР (лицо, влияющее на принятие решения);
- кто ЛПР (лицо, принимающее решение);
- а кто – ЛДПР (лицо, *действительно* принимающее решение).

Необходимо понять их приоритеты, знать их понятийный аппарат и исходя из этого продумать контент и аргументы.

- рыночная информация (используем для влияния на принятие решения, например информацию о создании совместного предприятия или выходе компании-клиента на другие рынки);
- информация о конкуренте (лоббируем нужное решение, ссылаясь, например, на то, что конкурент начинает проект франчайзинга).

Комментарий от тестера книги Евгения Землянухина: «Аналитическая информация о клиенте должна быть максимально глубокой и включать в себя широкий спектр данных: целевые рынки сбыта, каналы сбыта и дистрибуции, происшествия на производстве или складах, кадровые перестановки внутри компании клиента, проблемы с конечными потребителями клиента, финансовые сводки и т. д. Наличие таких данных позволяет постоянно “быть на одной волне”, понять потребности клиента и сформировать предложения и решения, которые будут бить точно в цель.

Пара примеров из практики.

История 1. Мы узнали, что наш потенциальный клиент выстраивает стратегию своего развития вокруг самого прибыльного и требовательного к качеству рынка сбыта. Клиент инвестировал в шесть складов в ключевых регионах рынка, создал запасы и вложился в логистику. Основываясь на этих данных, мы пришли к выводу, что возврат инвестиций и стабильность качества продукции будут главными точками фокуса клиента в ближайшее время. Мы подготовили предложение, наглядно демонстрирующее, как с помощью наших продуктов клиент повысит прибыль и снизит риски производства некачественной продукции, что в итоге ускорит процесс возврата инвестиций. Запрос на пробную партию мы получили на следующий день без единого звонка и без личных встреч.

История 2. Анализ цепочки поставок сырья другого клиента показал, что его снабжение ведется путем закупок из Китая. Доставлялся “вражеский” продукт морским транспортом за полтора месяца. Стало очевидно, что клиент испытывает неудобства: требовалось долгосрочное планирование закупок, увеличивались складские запасы, что ухудшало денежный поток, к тому же долгая доставка увеличивала риск остановки производства. Наше географическое положение оказалось нашим преимуществом. Мы составили коммерческое предложение вокруг выгодной логистики, снижения складских запасов клиента и связанных с этим рисков. Клиент наш».

В теории маркетинг должен готовить справку по каждому клиенту и его ситуации для своих коллег из отдела продаж.

Екатерина Уколова: «Чтобы рационально использовать ресурсы, готовить такие справки можно по клиентам категории АХ/АУ, то есть по тем, кто приносит больше всего денег и покупает у вас чаще других».

Роман Тарасенко: «Это лучше упаковать в профайл клиента. Сделать что-то вроде досье (папка с фотографией, датой рождения, хобби, интервью и т. д.). Так часто делают журналисты, собираясь на интервью».

В идеале менеджер отдела продаж должен иметь: а) возможность заказать и получить такую справку у коллег из маркетинга («Вася, есть у тебя для меня что-то новое для проекта G? «Нарыли» что-то интересное по клиенту С?») и б) привычку делать это регулярно.

Екатерина Уколова: «Одна компания творчески подошла к этому вопросу. Она наняла студента, который через соцсети собирал информацию о клиентах, и платила ему за одну справку от 200 до 500 рублей.

В анкете о клиенте значились следующие пункты.

1. Семейное положение.
2. Хобби.
3. Личное фото.
4. Любимые цитаты, книги, фильмы.
5. Места работы.
6. Возраст.
7. Интересы / основные темы ленты новостей.

К началу разговора с клиентом менеджер этой компании знал о нем все и был готов к беседе. Вместо банальных фраз ни о чем он говорил на интересные для клиента темы.

Конверсия «поговорили – продали» была фантастической».

Как сделать это лучше

1. По системе. Хорошо, когда такая информация накапливается системно и загодя (с помощью CRM-системы).

2. Внешние источники. Здорово, если есть бюджет на внешние источники информации (многие компании специализируются на сборе и обработке подобных сведений).

3. «Почему мы?»

Помогает:

- выделиться среди конкурентов;
- запомниться во время переговоров.

Сложность

Средняя.

Трудоемкость

Непредсказуемая.

Как использовать

Практически всегда клиент задается вопросом: «Почему я должен выбрать именно эту компанию? Чем они лучше конкурентов?»

И очень часто этот вопрос задают на переговорах: «Хорошо... Итак, почему мы должны выбрать именно вас?»

Правильный ответ на этот вопрос позволит заключить сделку или как минимум продвинуться по воронке продаж.

Правильный – значит быстрый, короткий (хорошо бы уложиться в одно-два предложения), четкий, уверенный, убедительный, аргументированный, небанальный (оригинальный) и запоминающийся.

Вы правильно отвечаете на этот вопрос?

Как правило, менеджеры по продажам мнутя, «путаются в показаниях», отделяются общими словами и ответ их звучит неубедительно...

Неправильный ответ закрывает дорогу вперед, поставит крест на работе с клиентом. В общем, ставки здесь высоки.

Как сделать это лучше

1. Хорошо подумайте. Обсудите с менеджерами по продажам, как лучше ответить на этот вопрос. Выслушайте их версии ответов (как правило, все менеджеры отвечают по-разному). Решите, какой ответ лучший. Используйте его всей компанией.

2. Обновляйтесь. Время от времени проверяйте актуальность ответа на вопрос «Почему мы?». То, что хорошо звучало до кризиса, в кризис может быть неубедительно.

3. Под рукой. Как насчет того, чтобы напечатать ответ на этот вопрос? Представьте ситуацию: клиент спрашивает «Почему вы?», а продавец протягивает открытку/листовку и спокойно отвечает: «Я ждал этого вопроса. Мы не боимся отвечать на него – и даже готовы оставить вам ответ в письменном виде. Можете сравнить его с ответами других компаний». Сильный ход.

Возможно, вам понравится идея напечатать ответ на этот вопрос на обороте визитной карточки ваших менеджеров по продажам? Подскажите продавцу, что, если ему не задали такой вопрос (еще раз напоминаем, что им задается каждый покупатель), ему самому стоит сказать: «Кстати, вы не спросили меня, чем наша компания лучше других... Вот наш ответ», – и протянуть заготовленный заранее печатный материал.

Роман Тарасенко: «Компания “Монолит” (продажа и аренда опалубки) сделала целый стенд с аргументами “почему мы”. Каждый аргумент представлен как картинка и подпись к ней.

А для использования на выездных продажах мы сделали маленькие карточки – размером с игральную карту. Каждый сотрудник может перебирать “колоду” на встрече с клиентом и называть/показывать свои аргументы».

Игорь Манн: «Они у меня учились 😊».

4. Потренируйтесь. Хорошо, если менеджеры потренируются отвечать на этот вопрос, играя в покупателя и продавца. Желательно довести ответ до автоматизма. Он может выглядеть как экспромт, но на самом деле этот «экспромт» хорошо подготовлен.

Евгений Землянухин: «Репетиции должны проводиться регулярно, и все они должны быть генеральными. Ответ на этот вопрос должен отскакивать от зубов. Пример из жизни коллеги.

Крупный потенциальный заказчик. Встреча на высшем уровне. Клиент задает упрощенный вариант вопроса: “Почему мы должны покупать именно

ваш продукт?” Казалось бы, сейчас сразу всех наповал. Тьма аргументов в голове, не знаешь, с чего начать. Пауза буквально в три секунды и... смех клиента. Поражение. Реванш удалось взять только через месяц. Потеря времени и репутации.

Ставки просто космические. Мне иногда кажется, что ответ на вопрос “Почему мы?” должен знать даже охранник».

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.