

ВЛАДЕЛЕЦ IT-КОМПАНИИ GETREALPRICE НИКИТА МИХАЙЛОВ СОЗДАЛ **НЕЙРОННУЮ СЕТЬ** ДЛЯ ПРЕДСКАЗАНИЯ УСПЕШНОСТИ ПЕРЕГОВОРОВ

— **Никита, расскажите, как это работает и для чего вообще нужно?**

— Продажа B2B-продуктов детально описана в литературе, но мы в Getrealprice решили проверить «обратный» подход: имея накопленную историю сделок, классифицировать явные и неявные параметры контракта и прогнать результаты через машинное обучение. Мы сами в нашей компании в ежедневном режиме используем эти методы для прогноза цен или наличия товаров по многим интернет-магазинам РФ и Европы.

Наша нейронная сеть изображена на рисунке 1. Она построена на 400 наблюдениях (дополнительно мы провели симуляцию методом Монте-Карло). Оценивались 30 факторов, из них 25 — бинарные, остальные 5 — категорийные. На рисунке — пример визуализации трех влияющих факторов. По осям X, Y — взвешенные индикаторы приложенных «усилий» для заключения и последующей поддержки контракта (чем выше и правее — тем больше усилий). Чем краснее область, тем насыщеннее сотрудничество. Синяя область — пустота, зеленая — простые проекты со средней прибылью. С повышением прибыли проекты усложняются, дорожают и «краснеют».

— **Каковы результаты применения этой прогнозной модели?**

— Мы сформулировали некоторые выводы по процессу заключения контрактов, прокомментирую пример результата на рисунке 2.

— **Что он изображает?**

— Это и есть нейронная сеть, один из многих вариантов визуализации, которая отражает факторы, влияющие на успешность переговоров: длительность, количество прикладываемых усилий (звонки, письма, встречи, количество тестовых работ), количество людей, вовлеченных в процесс с клиентской стороны, вопросы о личных знакомствах и контактных лицах, и о многом другом.

— **С чего все начинается?**

— Все начинается с переговоров, и мы видим здесь первый важный параметр — их длительность. Явно прослеживается паттерн «Либо сразу, либо никогда». В цифрах это означает, что если контракт «не получился» после одной-двух встреч, то дальнейшие действия (звонки, письма, совещания) приводят лишь к тому, что накапливается отрицательная вероятность заключения контракта. Иными словами, долго «доказывать», «убеждать» в уместности предлагаемого решения бизнес-задачи клиента нецелесообразно: либо сразу поняли, захотели и купили, либо это превращается в бесконечный аккаунтинг без положительного результата.

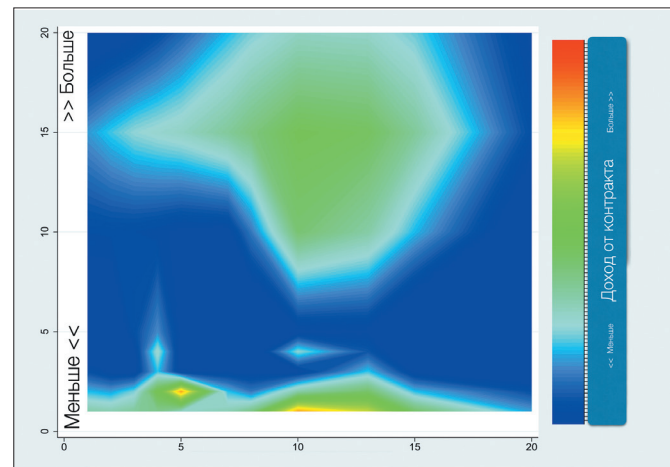


РИС. 1

— **С кем комфортнее взаимодействовать в процессе заключения контракта?**

— Если говорить об IT-продукте, таком как Getrealprice, эффективнее всего доносить преимущества сотрудничества до топ-менеджмента. В этом случае чувствуется ориентированность на ценность продукта для бизнеса и больше определенности при принятии решений (ключевые для всяких переговоров слова «Да», «Нет» и «Не сейчас» произносятся сразу и прямо). Если уровень переговорщика ниже, то включаются различные тормозящие факторы: стремление продемонстрировать собственную важность, нежелание брать ответственность на себя. В итоге контакты так и висят в CRM, кочуя там годами от строки к строке за разными датами «следующего контакта с ЛПР (лицом, принимающим решения)».

— **Влияет ли личное знакомство на заключение контракта?**

— Возможно, из-за особенностей продукта Getrealprice мы не отметили влияния эффекта личного знакомства. Многие наши любимые контракты — «с улицы»: нашли контакты, вышли на ЛПР, сделали предложение, все согласовали, начали работать.

— **Как вы сотрудничаете с контактными лицами в процессе заключения контракта?**

— О, это для нас вопрос не простой! Правило «одного контактного лица» — не про Россию. Частые смены контакта

(увольнения, внутренние переназначения и т. д.) негативно отражаются на вероятностных результатах. Если в ходе переговоров тем или иным образом поменялось более трех контактных лиц, вероятность заключения контракта снижается в 5-7 раз. Проблемы с контактными лицами иногда возникают и после заключения контракта, но они уже влияют не столько на его исполнение, сколько на стоимость «аккаунтинга». Все люди разные, ничего с этим не поделаешь. В то же время, те компании, которые мы оцениваем как «высокопрофессиональные», с большей вероятностью и готовностью развивают взаимодействие, расширяют и тюнингуют параметры сотрудничества, гибко оптимизируя для своих меняющихся процессов.

— Как еще можно использовать вашу прогнозную модель?

— Вариантов использования может быть несколько. Например, классификатор определил два латентных варианта в прогнозной модели (зеленая и красная области на MDS диаграмме): компания клиента может быть готова или не готова к сотрудничеству (продукт нужен, и понятно как пользоваться). В случае, если продукт нужен и есть внутренняя готовность перестраивать бизнес-процессы, все в порядке — сотрудничаем. Если структура ригидна, такие контракты также имеют высокую вероятность подписания, но, как правило, живут меньше года.

— И какие выводы вы сделали из установленных закономерностей?

— Их несколько.

1. Эффективность действий сейлс-команды. Если продукт действительно полезный, не стоит тратить время на убеждение тех, кто не готов, даже если они не способны об этом внятно сообщить. Нужно сосредоточиться на качественном поиске ЛПР и коммуникации своих преимуществ.

2. Компании с субъективно слабым менеджментом склонны оттягивать много сил на процессинг сделки и последующее обслуживание контракта, «героически решая несуществующие проблемы». Тут ничего не поделаешь — не мы отвечаем за уровень профессионализма наших коллег.

3. Самые любимые клиенты. Самые лучшие клиенты — чаще крупные и известные компании с профессиональными менеджерами, которые точно знают и говорят, чего они хотят, и в то же время гибкие, готовые учитывать наши реалистичные возможности. Такие контракты заключаются быстро и не требуют избыточного аккаунтинга, все строится на уважительных профессиональных отношениях. Не уверен, что менеджеры этих компаний догадываются о том, что для них — контракты получаются дешевле/эффективнее, так как от их профессионализма у поставщика (Getrealprice) меньше затрат.

4. Откуда пришел контакт. Прогнозная модель, обученная на наших данных, не видит разницы между «уличными» и «знакомыми» контактами — так же не вижу разницы и я, с одним исключением: если в переговорах был использован вилдтокер (т. н. «вливающий»), то возрастает риск досрочного расторжения контракта, потому что «передумали». Видим здесь важность такого фактора, как «осознаваемая полезность» продукта именно для бизнеса, умение его применять эффективно для решения потребностей компании. Высокотехнологичные решения уместны в компетентных компаниях. Спекуляции на тему «если потребности нет, надо ее создать» — в нашем случае работают отчасти и выражены в кастомизации продукта под нужды клиента.

5. Что касается «умения продавать», мы не обнаружили, что это является значимым параметром, но и пока нет оснований считать иначе. Поэтому заключаем, что профессионализм,

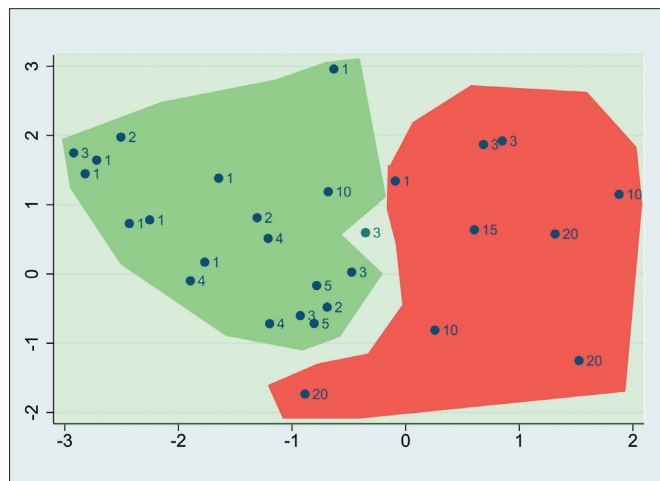


РИС. 2

благожелательность и коммуникабельность достаточны для решения задач B2B продаж, по крайней мере, нашего сервиса. Эту услугу мы покупаем у проекта Makerealsales.com и считаем такое решение оптимальным при нашей специфике: нет потребности держать штат менеджеров по продажам, и продукт «сам себя» успешно продает.

6. Любопытны некоторые «предсказания» модели: например, нам «суждено» работать с известной крупной компанией — ритейлером N с высокой вероятностью (87%), однако, если в ходе дальнейших переговоров несколько раз поменяются контактные лица и потребуются еще минимум две встречи, то вероятность снизится до 65%. Если же дополнительных встреч не потребуется, то вероятность успешной сделки остается на высоком уровне — 80%. На мой взгляд, все верно рассчитал наш алгоритм. Совсем недавно у компании N опять сменился ЛПР, субъективно мы далеко отодвинулись от заключения контракта.

В заключение хочу сказать, что, конечно, выводов может быть намного больше, и есть разные варианты предсказывающих и классифицирующих моделей. Возможно, в будущих обновлениях CRM-систем по B2B продажам будет что-то похожее для стимулирования сейлзов: компьютер посчитает и предскажет, что вероятно заключение сделки с таким-то клиентом, подсветит его зелененьким в таблице и выдаст какие-нибудь рекомендации исходя из того, чему обучился по клиентской базе. Нейронные сети — одна из множества моделей, которые мы у себя в Getrealprice предпочитаем использовать, исходя из специфики обслуживания больших объемов информации, с которой имеем дело. Например, в день мы просчитываем около 100 млн значений товар-цена, которые наша компания мониторит для клиентов в России и за рубежом.

— Никита, спасибо за беседу и необычный взгляд на возможности использования математических моделей в прогнозировании успешности сделки! ■

GetRealPrice.com

RU.GETREALPRICE.COM