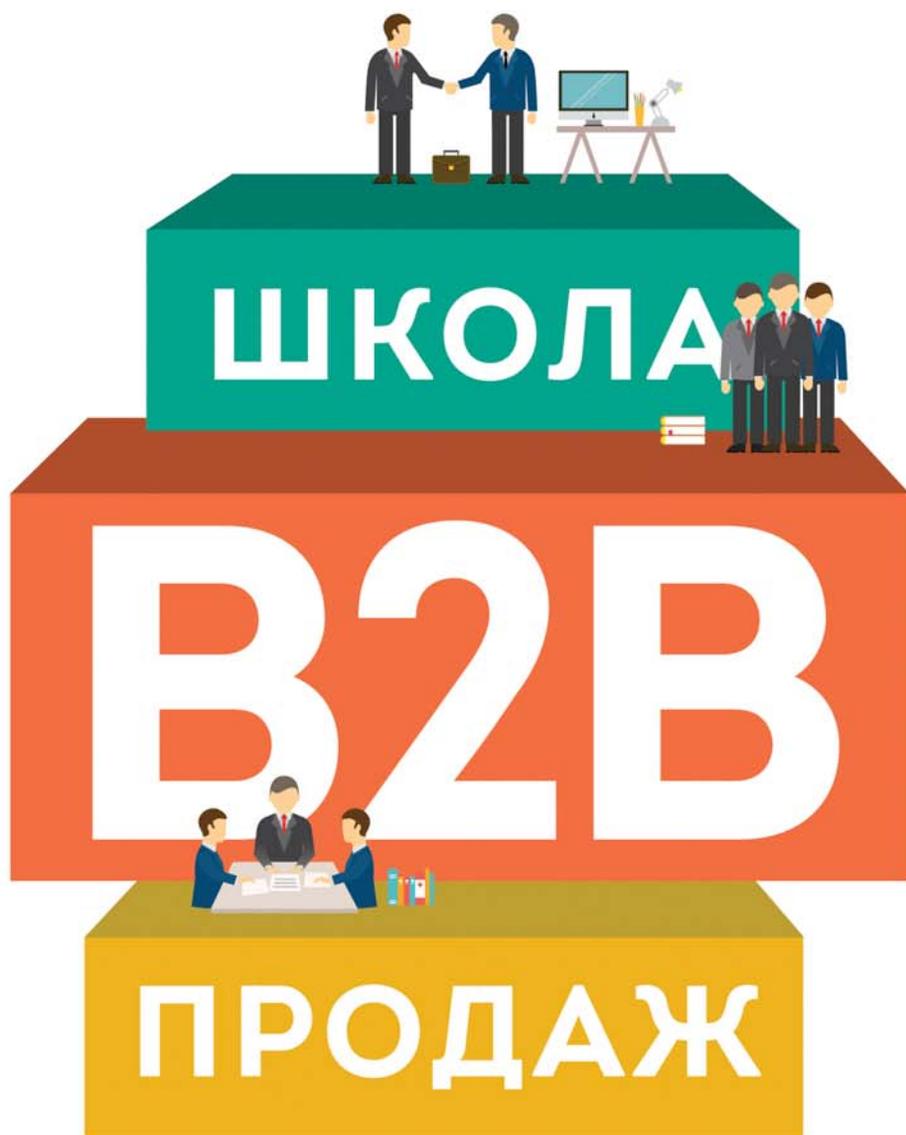


МИХАИЛ КАЗАНЦЕВ



ОТ ПОНИМАНИЯ
СИТУАЦИИ КЛИЕНТА
К СДЕЛКЕ

Михаил Казанцев

ШКОЛА B2B-ПРОДАЖ

**ОТ ПОНИМАНИЯ
СИТУАЦИИ КЛИЕНТА
К СДЕЛКЕ**

Москва
«Манн, Иванов и Фербер»
2015

УДК 339.187
ББК 65.291.33
К14

Книга рекомендована к изданию Марией Лапиной

Казанцев, Михаил

К14 Школа B2B-продаж. От понимания ситуации клиента к сделке / Михаил Казанцев. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. — 176 с.

ISBN 978-5-00057-491-1

Эта книга — первое системное и последовательное пособие по B2B-продажам. Никогда раньше эти продажи не были выделены как самостоятельный тип сделок, требующих особого подхода и особых навыков продавцов. Между тем продажи B2B коренным образом отличаются от продаж B2C. Из этой книги вы узнаете, что такое ситуационный подход в продажах и как его успешно применять, научитесь рассматривать продажи с позиции клиента, его интересов и его бизнес-ситуации. Реальный многолетний опыт автора, успешного консультанта и бизнес-тренера, обобщен в емкой иллюстрированной форме.

Эта книга для всех, кто занимается B2B-продажами и хочет делать это лучше.

УДК 339.187
ББК 65.291.33

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

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс».

VEGAS LEX

ISBN 978-5-00057-491-1

© Текст и иллюстрации. Казанцев М.Ю., 2015
© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2015

Содержание

| | |
|--|-----|
| Введение | 7 |
| Путеводитель по книге | 11 |
| Глава 1. Продажи B2B и B2C: разные вселенные | 19 |
| Глава 2. Продажи как управление ситуацией клиента | 29 |
| Глава 3. Как клиент воспринимает сделку в зависимости от ситуации | 73 |
| Глава 4. Модели ситуаций, определяемые бизнес- процессами и регламентами компаний-клиентов | 85 |
| Глава 5. Модели ситуаций, определяемые статусом и компетенциями ЛПР | 121 |
| Глава 6. Работа с закупщиком и закупочным комитетом | 151 |
| Заключение | 163 |

Введение

Я пишу те книги, которых мне самому не хватало, когда я начинал работать в бизнесе. В свое время мне пришлось резко изменить свою жизнь и начать продавать. Так или иначе, я занимаюсь продажами с 1993 года и по настоящее время. И не просто продажами, а продажами B2B. Долгие годы я пытался найти какой-нибудь справочник или руководство, которые помогли бы мне продавать больше, лучше, эффективнее... Однако таких книг не оказалось. Поэтому я решил систематизировать свой опыт, опыт своих коллег и клиентов и написать серию книг, посвященных *системному анализу B2B-продаж*, и ничему другому.

Прежде чем начать писать, я еще раз перечитал свои любимые книги по продажам. Посмотрел на них новыми глазами и убедился: действительно, B2B-продажи нигде не описаны в чистом виде. Они не выделены в самостоятельный тип сделок, требующих особого подхода и особых навыков.

Между тем продажи B2B коренным образом отличаются от продаж B2C.

Сразу введу понятия, которыми буду пользоваться.

1. Продажи B2B — продажи бизнес для бизнеса.
2. B-клиент — корпоративный клиент, одна из сторон в сделке B2B.
3. B2C — продажи частным лицам.
4. C-клиент — частное лицо, покупатель в B2C-продаже.

Я посвятил систематизации опыта в продажах B2B несколько лет. В итоге появилась серия книг, и первая из них перед вами. Она адресована тем, кто работает на B2B-рынке. Здесь предложены инструменты и методики анализа решений клиента и влияния на них посредством моделирования ситуации и управления ею.

Книга создана для того, чтобы наконец навести порядок в информационном хаосе, созданном вокруг продаж B2B-разными, порой весьма известными, авторами. Считаю, что хаос по-настоящему вредит тем, кто

работает в B2B-продажах. Главная причина его возникновения проста — очень многие путают B2B- и B2C-продажи. Путаница просачивается в печатные работы, отражается на качестве тренингов, а в результате возникает недоверие к любым методикам продаж, каким угодно книгам и тренингам. А ведь практика показала: многие методики B2C невозможно использовать при продажах B-клиенту. Более того, это может нанести вред.

Итак, в этой книге:

- 1) впервые дается системный анализ и рекомендации для продаж B2B;
- 2) впервые рассматриваются B2B-продажи с позиции клиента, его интересов и его бизнес-ситуации;
- 3) приведены результаты многолетнего опыта автора в продажах B2B.

Последнее отмечу особо.

Я использовал при написании книги:

- свой опыт в продажах с 1993 года;
- опыт моих клиентов и учеников, который я собираю и анализирую с 1997 года;
- опыт моих друзей и коллег, руководителей подразделений продаж и владельцев бизнеса, давших мне интервью.

Книга имеет практическую ценность. Модели и рекомендации, описанные в ней, применимы в реальной жизни, что доказано опытом многих моих учеников.

В книге много иллюстраций. Это рисунки, схемы, диаграммы, карикатуры. Обилие картинок — не дань моде и не моя прихоть. Я умею, люблю и считаю очень важным делать сложные вещи простыми и понятными. Я знаю, что мои ученики и читатели — практики и прагматики. Они работают с клиентами в реально существующих компаниях, и у них нет времени на чтение больших текстов и на разбор сложных теорий. Задача этой книги — не показать философские глубины B2B-продаж, а снабдить вас, дорогие читатели, новым видением ситуации и простыми инструментами для повседневной работы.

Чтобы сложное сделать понятным и упаковать большой объем информации в небольшой по объему текст, я использую Visual Tools. Это моя собственная методика, которую я разрабатываю и применяю с 1996 года. Ее главная цель — облегчить понимание предмета и дать возможность свежим взглядом увидеть привычное.

И последнее. В моих планах не одна эта книга, а целая серия. И, как любой уважающий себя автор, я хочу читательского внимания. Оттого периодически и мелькает в тексте фраза: об этом, мол, не здесь, а в одной из следующих работ. Конечно, только читателям решать, интересуют их дальнейшие сочинения или нет.

Внимание, у этой книги есть свой сайт <http://schoolsalesb2b.ru/>. На нем можно найти дополнительную информацию, скачать специальные формы для применения материалов книги в работе и задать вопрос автору.

Путеводитель по книге

Некоторые книги по продажам можно и нужно читать с любого места. Они содержат «фишки» — отдельные приемчики продаж, не связанные между собой. Книга, которую вы держите в руках, — совсем другая. Здесь описан новый, целостный поход к продажам. Если вы залезете в середину книги, не читая ее с начала, то, скорее всего, мало что поймете и уж точно не сможете ничего применить на практике. А мне бы так не хотелось. Поэтому я для начала покажу логику изложения, а вы потом сами решите, годится вам моя методика или нет.

Глава 1. Продажи B2B и B2C: разные вселенные

Эта глава очень важна для понимания всей книги. Более того, и для понимания многих других книг по продажам, так как, возможно, впервые задает новую систему координат и новый уровень понимания продаж.



Рис. 1

Много раз я замечал, что менеджеры по продажам слепо верят, что продажа важна сама по себе. Вне зависимости от того, торгуешь ты помидорами на рынке или продаешь прокатный стан. На самом деле разница огромна. И дело даже не в том, что в одном случае ты продаешь

частному лицу, а в другом — организации. А в том, что у человека и у бизнеса совершенно разные ценности. И потому существенно различаются алгоритмы, согласно которым принимаются решения, покупать или нет. В этой главе мы увидим, чем B2B отличается от B2C. И дадим ответ на главный вопрос: почему покупают частные лица и почему решение о закупке принимает B-клиент? В каждом случае логика будет другой. Только поняв это, возможно построить адекватную систему продаж B2B.

Глава 2. Продажи как управление ситуацией клиента (три кита любой продажи)

В 2007 году я работал над диссертацией. Она была посвящена перспективному направлению — психологии восприятия ситуации. К тому времени я уже имел солидный опыт работы в бизнесе. Я сразу же понял, что ситуативный подход — не голая теория. Его легко применить на практике, и он предоставляет инструменты управления реальными ситуациями. Защитив диссертацию, я попробовал проверить метод на практике.

И сразу заработал около полумиллиона.

Так родился мой авторский подход к продажам.

Я утверждаю, что продажи — это влияние, прежде всего продавца, на решение, которое принимает клиент. Однако в отличие от других авторов, разделяющих данную точку зрения, я понимаю под продажей не только общение между продавцом и клиентом.

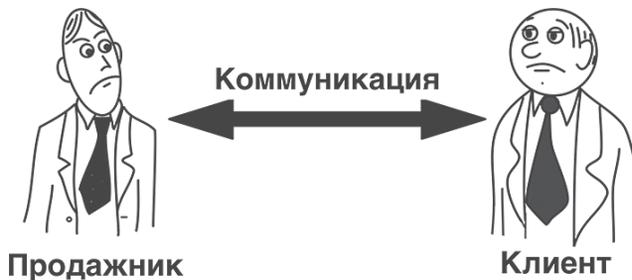


Рис. 2

Подчеркну эту мысль. Практически во всех известных мне книгах продажа рассматривается как коммуникация. Уважаемые и известные авторы убеждают читателей: изучив и применив коммуникационные

приемы, продавцы преуспеют. Но ведь это не совсем так. Возможно, именно в силу ущербности самого подхода предлагаемые этими авторами методики и не работают в жизни так, как заявлено.

На самом деле продажа гораздо шире, чем коммуникация. В этой главе я впервые определяю два других важнейших компонента продажи.

Без сомнения, общение очень важно при продаже. Коммуникация — это и способ донести информацию, и инструмент, нужный, чтобы выстроить отношения и оказать влияние. Но не более чем инструмент. И на тренингах по продажам обычно учат неким универсальным приемам, помогающим оказывать влияние с помощью коммуникации. Считается, что узнав эти приемы, продажник сумеет грамотно выстроить общение и достигнет своей цели.

Да, универсальные способы влияния действительно существуют. Однако гораздо эффективнее работает прицельное влияние, при котором вы учитываете особенности клиента как человека. Это и есть первое из двух нововведений: определить особенности личности клиента и использовать их, чтобы повлиять на его решение. Для этого вы должны располагать возможностями понять клиента и знать, каковы специфические способы влиять на решения, срабатывающие с каждым типом личности.



Рис. 3

Но недостаточно знать, каков клиент, и даже уметь на него воздействовать. Необходимо также понимать, в какой ситуации он находится в данный момент. Если мы говорим о продажах B2B, то в какой бизнес-ситуации.

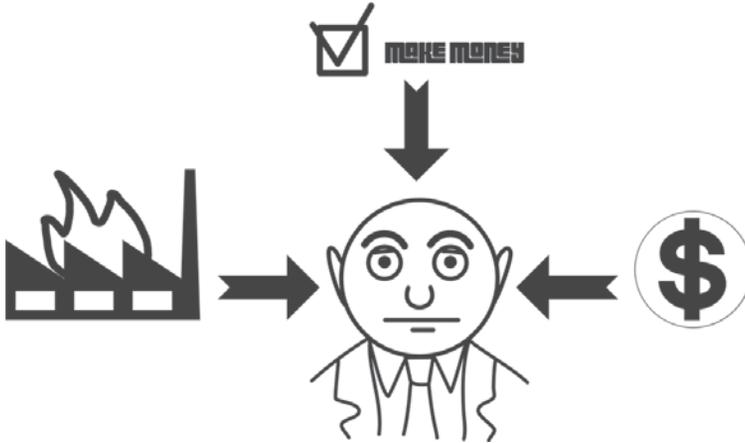


Рис. 4

Самое важное в продажах — анализ ситуации. Задача этой книги — предоставить инструменты для этого анализа. Ситуативный подход позволяет понять, что клиент, с которым вы имеете дело, не только человек, но и своего рода винтик в системе, большой или маленький. И правила игры в этой системе, принятые в ней ценности и алгоритмы решений определяют успех или неудачу сделки. Поняв бизнес-ситуацию клиента, вы можете во много раз эффективнее влиять на его решение и на сделку в целом.

В этой главе мы изучим основные свойства ситуации и то, каким образом они влияют на сделки. Мы будем разбирать странно звучащие для обычного человека термины: «теорема Томпсона», «канальные факторы»... Не пугайтесь. За словами стоят реальные инструменты продаж! Например, канальные факторы — это способы кардинально повлиять на ситуацию, используя минимум ресурсов и сил. Канальные факторы с успехом применяются в рекламе, маркетинге и продажах высокого уровня.

Также будут введены понятия «сила» и «слабость» ситуации. Эти характеристики — ключевые для бизнес-переговоров. Тот, кто умеет управлять силой и слабостью ситуации, управляет ходом переговоров.

Здесь же рассмотрим главного участника продаж — продавца, разберем три основные стратегии взаимодействия продавца и клиента: реактивную, проактивную и... гм... безмозглую.

Влиянию на личность клиента будет посвящена моя следующая книга.

Глава 3. Как клиент воспринимает сделку в зависимости от ситуации? (Ситуация и ее влияние на продажи)

В этой маленькой главе раскрываются важнейшие принципы ситуативного подхода к продажам. Я рассказываю, почему клиент воспринимает сделку совершенно иначе, чем продажник, и как специфика бизнеса клиента и его положение в компании определяют его восприятие сделки.

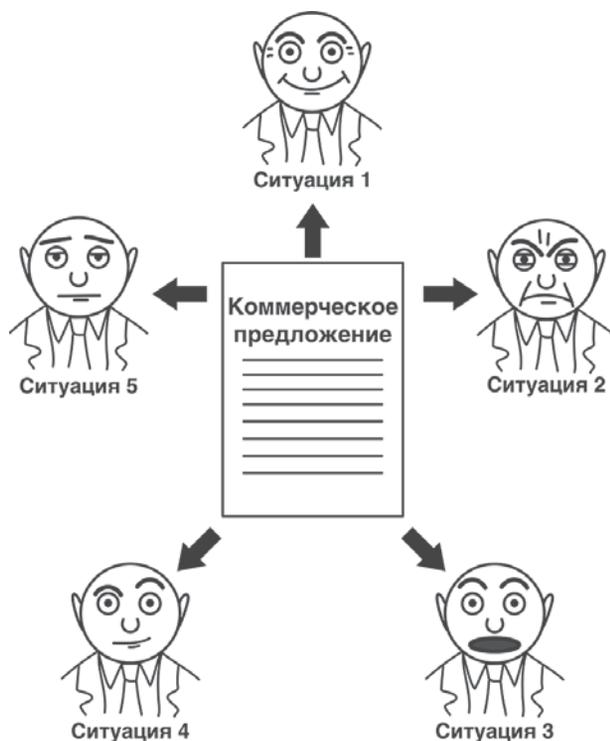


Рис. 5

Фактически здесь я объясняю, с помощью чего продажник может, что называется, залезть в голову к клиенту и повлиять на его решения.

Главы 4 и 5. Модели ситуаций клиента



Рис. 6

Здесь я даю девять базовых моделей ситуации продаж с точки зрения клиента. Именно с точки зрения клиента. Это может показаться сложным — залезть в голову другого человека. Я сделал это за вас и преобразовал знания в понятные схемы и диаграммы, которые можно использовать на автомате. Применив эти схемы, вы получите матрицу сделки глазами клиента. Эта информация бесценна и позволит вам работать с клиентом на новом уровне.

Глава 6. Работаем с закупочным комитетом

Так называемый закупочный комитет для большинства продавцов — настоящий черный ящик, система, работающая по непонятным законам и выдающая непонятные решения.



Рис. 7

В этой главе мы будем черный ящик вскрывать. Любой закупочный комитет — это несколько человек, занимающих разные должности и имеющих несхожие интересы. На примерах мы рассмотрим, каким образом можно постичь логику действий закупочного комитета и оказать влияние на его решения.

ГЛАВА 1

ПРОДАЖИ В2В И В2С: РАЗНЫЕ ВСЕЛЕННЫЕ

В чем разница между B2B- и B2C-продажами?

На тренингах я постоянно спрашиваю участников, в чем они видят разницу между продажами B- и C-клиентам. Реакция противоречива. Некоторые говорят, что продажа — всегда продажа. Другие — что да, это абсолютно разные вещи, но не могут четко сформулировать, в чем же различие состоит.

Не видя разницы между двумя явлениями, мы не различаем их и не можем эффективно управлять ими. Далее мы исследуем принципиальные различия между B2B- и B2C-продажами, а также B- и C-клиентами.

Найденные черты будем использовать в дальнейшем, чтобы искать рычаги и подбирать ключи к влиянию на решения B-клиента.

Еще один важный момент. Поскольку в этой книге впервые дается описание системных различий B2B- и B2C-продаж, вы, ее читатели, получите уникальные инструменты, с помощью которых сможете в дальнейшем правильно воспринимать любую информацию о продажах. Вы сможете отсекалть все ненужное, ложное и неэффективное, не соответствующее специфике продаж B2B. Вы также сможете из любого тренинга или книги безошибочно извлекать то, что будет работать в B2B-продажах.

B2C-продажи и B2C-клиенты: мир желаний

Давайте посмотрим на процесс продажи B2C. Клиент — частное лицо. Оно уже готово что-то покупать, мы ведь живем в обществе потребления. Где бы мы ни находились и что бы ни делали, мы подвергаемся массовой атаке рекламы. Реклама поистине вездесуща: она в журналах, на страницах газет, по телевизору, в интернете, перед началом киносеанса...

Реклама не только побуждает человека покупать, но и придает шопингу смысл и цели, оправдывает его эмоционально. Что вы делаете, когда у вас плохое настроение? Многие наверняка ответят: «Иду в магазин и что-нибудь себе покупаю». Шопинг для частного лица давно превратился из обеспечения себя или своей семьи предметами необходимости в нечто иное: вид психотерапии, развлечение, подтверждение социального статуса и т.п.

Если разобраться, какова цель нашей работы? Мы зарабатываем деньги, чтобы покупать, получая удовольствие. Человек в обществе потребления живет, чтобы приобретать. И зарабатывает он для этого же.



Рис. 8

Работающих на рынке B2C поддерживает сама глобальная система общества потребления. Человек просто обречен что-нибудь купить. Потому что деньги для массового потребителя только тогда ценность, когда обменены на товары.

Важно, что существует система создания и усиления потребностей для B2C-клиентов. Маркетологи всего мира решают одну и ту же задачу:

как заставить C-клиента захотеть купить что-то еще, о чем он даже не помышлял. Это делается с огромным размахом и привлечением колоссальных средств. Пробуждая у C-клиентов новые потребности, компании разрабатывают новые способы воздействия на поведение и решение покупателей. И чем дальше, тем глубже маркетологи стремятся влезть в голову потребителя, используя сверхсовременные технологии изучения головного мозга. Так возникли междисциплинарная наука нейроэкономика и ее дочерняя дисциплина нейромаркетинг.

В результате действия этих системных факторов C-клиент практически всегда «теплый». Он постоянно готов что-то купить, и самое главное — он убежден: трата денег принесет ему удовольствие.



Рис. 9

Почему с C-клиентами работать намного проще, чем с B-клиентами? Именно благодаря фактору удовольствия: решение о покупке ради наслаждения принимаются спонтанно и без оглядки на реальные финансовые возможности.

Я думаю, у каждого бывало (если не у вас лично, то у знакомых), что приобретение дорогих вещей в кредит противоречит логике и экономическим возможностям. Большинство потребителей строят свой бюджет крайне эмоционально, основываясь на сиюминутных желаниях, порожденных рекламой или социальным влиянием. В этом смысле решения C-клиента в подавляющем большинстве случаев несамостоятельны. Совершать покупки вынуждают мода, реклама, мнения друзей

и знакомых, иные методы социального давления. Ситуация на рынке B2C часто характеризуется высоким уровнем безответственности со стороны C-клиента. Принимая решение, потребитель несет ответственность только перед самим собой. А психологи недаром утверждают, что степень ответственности без внешнего контроля очень низка. Усилиями маркетологов человек на рынке превращается в ребенка.

Очень любопытное явление — цены на C-рынке. При B2C-продажах огромную роль играют бренды, позволяющие продать C-клиенту товар по стоимости в десятки раз большей, чем у небрендированного аналога. Разница, обеспеченная брендами, характерна для рынка B2C, поскольку решения о покупке принимаются эмоционально, а цель — удовольствие, а не удовлетворение материальных потребностей. По этой же причине C-клиенту легко продать «новинку» — такую же вещь, как та, которая у него уже есть, но некоторым образом преобразованную и, как гласит реклама, улучшенную. Культура массового потребления — это и есть культура новинок.



Рис. 10

C-клиент осуществляет множество закупок в самых разных областях. Он покупает продукты питания, одежду, электронику, услуги образования, лечения и банковские, недвижимость, строительные товары, канцелярию и др. Очевидно, что большинство потребителей не могут быть специалистами в таком широком диапазоне. Это открывает широкие возможности для продавцов-экспертов — манипулировать решением клиента за счет его некомпетентности.

Итак, что же такое C-клиент?

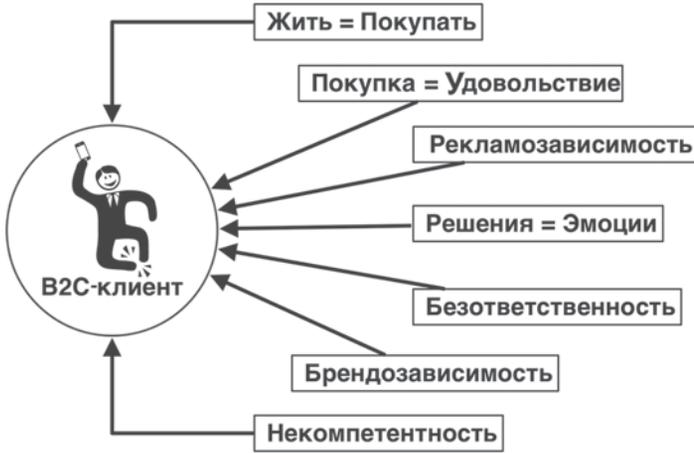


Рис. 11

1. Он живет и работает, чтобы покупать.
2. Он покупает, чтобы получать удовольствие.
3. Его подогревает огромная и постоянно развивающаяся информационная система (реклама, мода, социальные мнения).
4. Он принимает решения эмоционально, без оглядки на свои реальные финансовые возможности.
5. Его довольно легко убедить купить то, что ему объективно не нужно, из-за высокой степени безответственности при решении.
6. Он готов переплачивать за бренд.
7. Он зачастую совершенно некомпетентен в том, что покупает, и вынужден полагаться на мнение продавца-эксперта.

B2B-продажи и B2B-клиенты: мир без потребностей

Клиенты на B2B-рынке — организации. В отличие от частных лиц они существуют не для того, чтобы тратить деньги, а чтобы зарабатывать. Соответственно первое и очень важное отличие B-клиента от C-клиента — процесс покупки B-клиенту не доставляет удовольствия.

Поскольку цель бизнеса — прибыль, то всегда приветствуется разумное снижение расходов. В идеале B-клиент, принимая решение о покупке, должен всецело руководствоваться рациональными, экономическими мотивами.

В отличие от C-клиента на решения B-клиента о закупке практически не воздействует мода и система сверхпотребления. Это не значит, что мода не влияет на закупки организаций. Однако мотивы покупки совершенно другие. C-клиент покупает новую модель автомобиля или мобильного телефона, чтобы потешить свое тщеславие. Закупщик розничной сети приобретает те же товары с целью увеличить прибыль, зная о слабостях C-клиента. При этом личное отношение закупщика к закупаемому товару неважно. Главное — выгода.

Здесь и лежит принципиальное отличие, барьер между покупателем и закупщиком. Для покупателя покупка — жизнь и удовольствие. Для закупщика — ежедневная, рутинная работа.



Рис. 12

Если организация закупает нечто для собственных нужд, например завод — станки, то оборудование будут эксплуатироваться настолько долго, насколько возможно и экономически целесообразно. На некоторых предприятиях до недавнего времени стояли сверлильные и токарные станки, вывезенные из Германии в 1940-е годы. Они работали, и не было никакого смысла заменять их новыми. На производственных предприятиях никому не приходит в голову менять дорогостоящее оборудование только потому, что вышла следующая модель. Да, инновации, конечно же, внедряются, но значительно медленнее, чем в случае с C-клиентом, и совершенно по другим причинам.

C-клиент, как мы помним, готов достаточно легко, на эмоциях, потратить деньги, порой больше, чем может себе позволить. B-клиенты чаще всего прекрасно знают: любая закупка, не соответствующая экономическим критериям, плохо скажется на экономике предприятия и личных бонусах.

Закупки на предприятиях обычно проходят под контролем нескольких инстанций. Психологи давно доказали: если решение принимается под присмотром и контролем, то степень его спонтанности и безответственности снижается.

B-клиенты, в отличие от C-клиентов, чаще всего специализируются на закупке определенного вида товаров. А порой они эксперты в своей области и значительно превосходят продавцов по компетентности.

В хорошо организованных компаниях B-закупщик — либо эксперт, либо рядовой сотрудник, имеющий четкие критерии решения (что, как и почему закупать). День за днем профессиональный закупщик приобретает примерно одно и то же. Ищет выгодные условия, проводит тендеры. Естественно, никакой радости от этого он давно не испытывает.

Итак, что же такое B-клиент?



Рис. 13

1. Он закупает не для себя.
2. Он не получает удовольствия от покупок. Это его работа.
3. Он работает под давлением и контролем нескольких инстанций своей организации.
4. Решения принимаются с точки зрения экономической целесообразности.

5. Профессионального закупщика крайне трудно убедить купить что-нибудь ненужное. Он работает в рамках жестко контролируемых бюджетов и регламентов.
6. В большинстве случаев он не готов переплачивать за бренд, если в дальнейшем это не принесет организации гарантированной прибыли или не санкционировано высшим руководством.
7. Он эксперт в своей узкой нише закупок и чаще всего имеет четкие инструкции о процедуре.

ГЛАВА 2

**ПРОДАЖИ
КАК УПРАВЛЕНИЕ
СИТУАЦИЕЙ КЛИЕНТА**

Продажи: коммуникации, личность, ситуация

Читая книги о продажах, видишь все время одно и то же. То ли по недомыслию, то ли из каких-то иных соображений авторы сводят процесс продажи к словесным пикировкам с клиентом. В большинстве книг и на тренингах по продажам рассматривается принцип «заболтай клиента до смерти». При таком подходе процесс продажи отождествляется с коммуникацией, и ни с чем иным. Могу сказать однозначно: этого мало и это неэффективно, особенно на рынке B2B.

Давайте представим, что некий менеджер Вася (отныне наш постоянный и любимый герой) появляется пред ясны очи потенциального



Рис. 14

клиента. Если следовать классической теории, то все, что между ними происходит, — это диалог, обмен информацией, бла-бла-бла...

Один момент кажется очевидным, хотя почти никто его не учитывает. Однако те, кто это делает, уходят от конкурентов на десять шагов вперед.

Мир продаж держится на трех китах. Первый хорошо известен. На самом деле именно о нем и едва ли не только о нем написаны все известные книги по продажам. Это общение с клиентом.

Мне есть что сказать о коммуникации «продажник — клиент», но не здесь и не сейчас. Заверяю, что мое мнение сильно отличается от общепринятого. Об этом одна из моих следующих книг.

Кит № 2 более или менее известен широкой публике. Это использование особенностей личности при продаже. Обычно все имеют в виду особенности личности клиента. Их действительно необходимо учитывать. Но этого недостаточно. Для успешной продажи необходимо знать, использовать и развивать собственные личностные особенности.



Рис. 15

В различных книгах по продажам упоминаются, чаще всего вскользь, различные типологии клиентов. К сожалению, ни меня, ни большинство из тех, кого мне довелось учить продажам, эти типологии не устраивают. Они довольно-таки заняты, но при реальном взаимодействии с клиентом совершенно бесполезны и желаемого результата не обеспечивают.

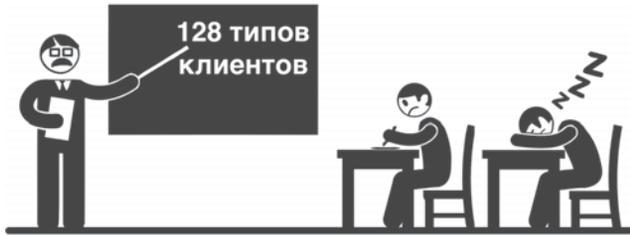


Рис. 16

У меня на этот счет есть наработки, которые войдут еще в одну книгу.

Наконец мы добрались до третьего кита. До того, о котором мало кто всерьез задумывается. А если и задумывается, то крайне неглубоко. Это *управление ситуацией сделки*.



Рис. 17

Итак, когда наш менеджер Вася появляется перед клиентом, он находится внутри собственной ситуации.

А клиент, пока не начался разговор, со всеми удобствами располагается в своей собственной ситуации.

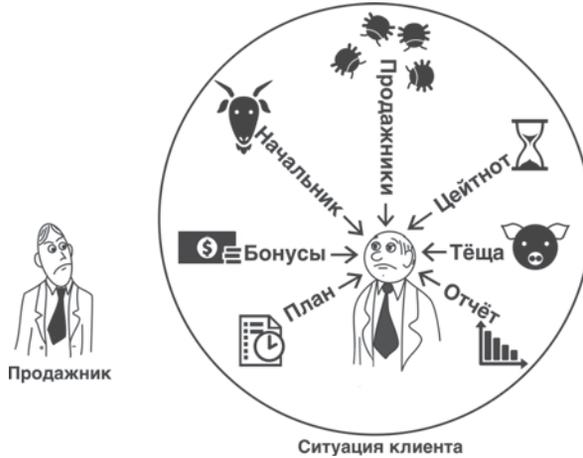


Рис. 18

И как только наш Вася, если он неквалифицированный продажник, открывает рот, то пытается вытянуть клиента из его ситуации и втянуть в собственную, Васину. Клиенту чаще всего это не очень приятно. Мы не любим покидать насиженное место. Тем более под влиянием кого-то Васи.

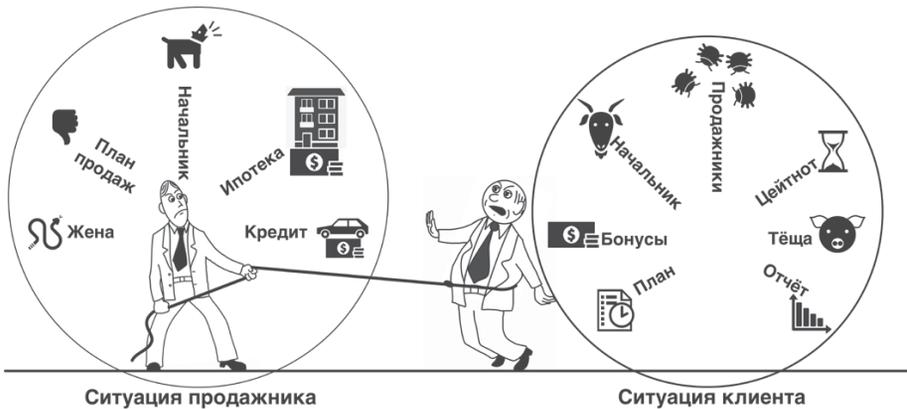


Рис. 19

Хороший продавец отличается от плохого тем, что:

- либо умеет войти в ситуацию клиента и модифицировать ее с выгодой для себя,



Рис. 20

- либо создает с нуля общую с клиентом ситуацию, выгодную обоим.

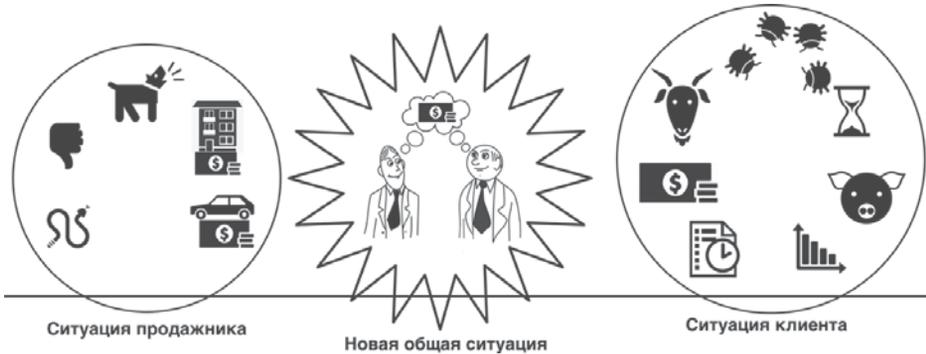


Рис. 21

Ситуация, в которой клиент находится на протяжении всей сделки, и есть его реальность. Именно поэтому *технология управления ситуацией сделки тождественна технологии управления реальностью клиента.*

Технология управления ситуацией сделки и клиента состоит из трех основных блоков:

- анализ ситуации клиента;
- выбор инструментов воздействия и «точек входа» в ситуацию;
- изменение ситуации клиента (посредством влияния).

Вся эта книга посвящена управлению ситуацией сделки и клиента. Особое внимание я уделю первым двум аспектам: анализу и выбору «точек входа».

Третий блок будет рассмотрен в следующей книге.

Что такое ситуация

Слово «ситуация» мы постоянно употребляем в обыденной жизни. На тренингах я всегда прошу дать определение, что такое ситуация и из чего она состоит. Результаты получаю самые разные, но во всех случаях проявляется одна общая характеристика: участники определяют ситуацию как объективную реальность, возникающую и существующую помимо человека.

На самом деле это не так. Ситуации одновременно и объективны, и субъективны.

Люди вообще относятся к ситуациям двойственно.

С одной стороны, мы склонны недооценивать ситуации и их влияние. А напрасно. Недаром существует нетривиальная концепция, согласно



Рис. 22

которой в условиях бизнес-взаимодействий людьми управляет исключительно фактор ситуации. Она получила отражение в общеупотребительной фразе о бизнесе и бизнесменах: «ничего личного»...

С другой стороны... Влияние ситуации на человека и его поведение практически безгранично. Научившись управлять ситуацией, вы получите новые инструменты для личной эффективности, успеха и высоких продаж.

Итак, ситуация:

- 1) то, что субъективно воспринимается каждым из нас. Объективных ситуаций для человека не существует. Именно поэтому, находясь внутри одинаковых событий, разные люди будут описывать их по-разному. И дадут разные оценки;
- 2) то, что возникает только в нашем восприятии. Не существует ситуаций «помимо человека». При этом каждый обязательно автоматически выделяет что-то как главное, как раз это и называя «ситуацией», а что-то воспринимает как фон, неважное. Выборка всякий раз субъективна. Соответственно оценка ситуации и поведение в одной и той же ситуации будут различными у разных людей;

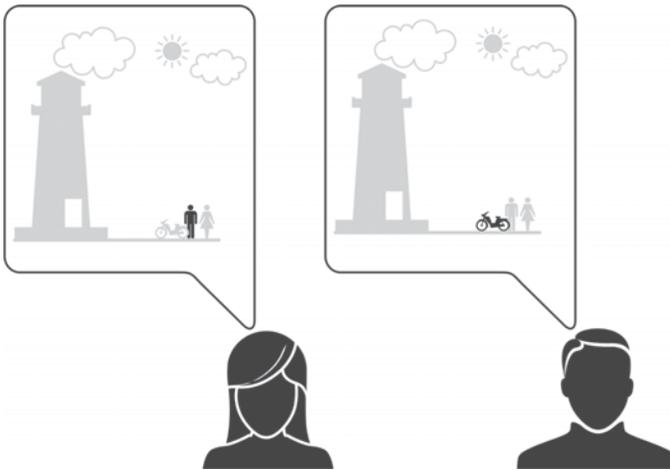


Рис. 23

- 3) третий ключевой момент — существование в нашем представлении индивидуального набора шаблонов ситуаций и вариантов поведения. «Попав в ситуацию», человек сначала квалифицирует ее, «клеит ярлык», а затем начинает вести себя в соответствии

с имеющимся и подходящим к случаю шаблоном. В этот момент ситуация начинает управлять человеком: она становится важнее личности и реальности.



Рис. 24

Поверьте, все это не просто слова, а самая суть многолетних исследований человеческой психики, восприятия и поведения. Многое из того, что описано дальше, работает очень мощно, хотя и противоречит обыденному «здравому смыслу».

Но как раз поэтому оно и работает.

Ситуационный подход к продажам: новый взгляд на привычные вещи

Я люблю менеджеров по продажам. Я много с ними общаюсь и очень хорошо знаю их отговорки, позволяющие не напрягаться во время работы и обучения.

Почти каждый раз на тренинге кто-нибудь произносит коронную фразу: «Ну вот, мы разобрали этот метод, он, конечно, хорош, но клиенты же все разные...», я знаю, как реагировать. Я спрашиваю: «Если все клиенты разные, почему они практически всегда одинаково реагируют на твои холодные звонки?» В этот момент продажник либо впадает в жестокий ступор, либо включает мозг.

Задайте и вы себе этот вопрос. Мы действительно все разные. Но в ряде случаев ведем себя абсолютно одинаково. Только задумайтесь: вы звоните потенциальным клиентам. На том конце провода мужчины и женщины, молодые и старые, атеисты и верующие, пьющие и трезвенники, любители собак и любители кошек, семейные и одинокие и т.п.



Рис. 25

Но все они отвечают на ваш холодный звонок **ОДИНАКОВО**. Почему? Куда девается индивидуальность? Мало кто может внятно ответить. И я понимаю почему. Специалистов по продажам не учат думать в эту сторону.

У меня есть ответ. Его дает ситуативный подход к продажам. Благодаря ему можно объяснить, почему все клиенты в определенных ситуациях ведут себя совершенно одинаково.

При таком подходе «ситуация» — ключевое понятие. Не что иное, как ситуация, способно заставить совершенно разных людей при определенных обстоятельствах вести себя одинаково, говоря одни и те же слова.

Именно поэтому мы и займемся изучением и применением ситуационного подхода к продажам.

Когда мы говорим о личности и ситуации, то почти всегда допускаем классическую ошибку, давно известную психологам и тем не менее везде и постоянно совершаемую «всеми нормальными людьми».

Желая объяснить поведение или поступок другого человека, мы всегда опираемся исключительно на его личные качества.

Например, если менеджера по продажам Васю далеко и в грубой форме послал клиент Иван, то Вася будет склонен объяснять поступок Ивана тем, что тот нехороший человек, испытывающий удовольствие от унижения менеджеров.



Рис. 26

«Иван поступил так потому, что он такой человек», — искренне полагает Вася.

Но Вася не смог ничего продать Ивану, и потому придётся держать ответ перед начальником. И вот что удивительно: Василий начнет опираться на какие угодно аргументы, кроме своих личных качеств. Он будет говорить об активности и удивительных ценах конкурентов, о сложной ситуации на рынке, о том, какая скотина Иван... Но никогда не скажет, что это он *из-за своих личных качеств* не смог совершить продажу.

Свое поведение мы, как и Вася, *всегда склонны объяснять ситуацией*, а не своими личными качествами. А поведение других людей, напротив, всегда объясняем особенностями их личности. Здесь работает чрезвычайно мощный стереотип мышления. Благодаря ему маскируется важность ситуации и возникает иллюзия, будто ситуация действует только на нас, а на другого человека — нет!



Рис. 27

Именно благодаря действию этого стереотипа большинство продавцов концентрируются на личности клиента, на том, как с ним общаться, и не анализируют его ситуацию. Специалисты по продажам не понимают, что клиент ведет себя определенным образом *не потому, что «он такой», а потому, что у него «такая ситуация»*. Естественно, эта ошибка приводит к непониманию между продавцом и клиентом, к потере продавцом времени и сил и накоплению хронического раздражения у клиентов по отношению ко всем без исключения специалистам по продажам.

Структура ситуации продаж и переговоров

Прежде чем разбираться, как ситуация влияет на поведение клиентов, посмотрим, что она собой представляет и из чего состоит. На первый взгляд ситуация продаж и переговоров такова: два человека общаются, чтобы достичь целей, каждый своих.

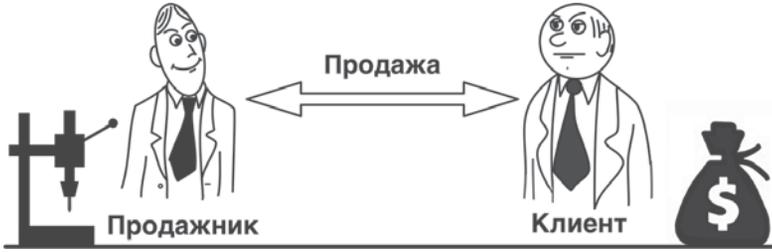


Рис. 28

Если посмотреть глубже, то это не просто люди, а личности, у которых есть:

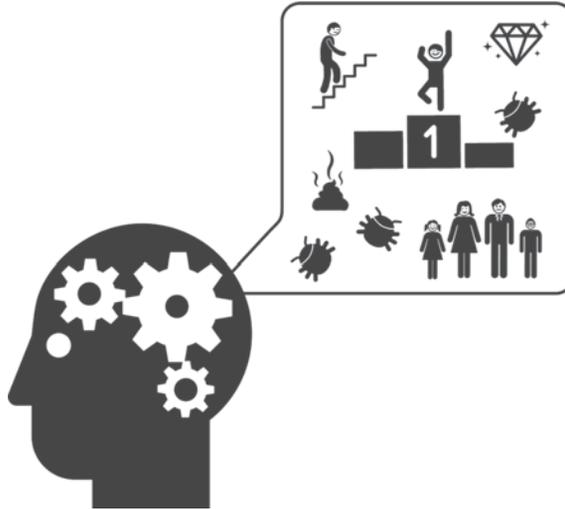


Рис. 29

- 1) самооценка;
 - 2) социальный статус или роль;
 - 3) убеждения, ценности и установки;
 - 4) опыт
- и многое другое...

Участники взаимодействуют не сами по себе. Они представляют интересы некоторых групп (подразделений, департаментов, отделов). У этих групп есть:



Клиент и его группа

Рис. 30

- 1) ресурсы;
 - 2) задачи;
 - 3) проблемы;
 - 4) особенности;
 - 5) история;
 - 6) правила и нормы;
 - 7) КРІ
- и другое.

Группы существуют не сами по себе, а входят в состав компаний. Не буду повторяться: у компаний тот же набор характеристик, определяющих их интересы и поведение их представителей.

И это не все. Компании существуют на рынке. Рынок определяет глобальные правила игры. Он представляет собой среду, в ней компании существуют, растут или умирают. У рынка точно так же свои нормы, правила, ценности, история и др.

Таким образом, когда наш менеджер Вася приходит на переговоры, он ничего не начинает с нуля. Он продолжает цепочку действий, существовавшую задолго до встречи. Даже если компания Васи никогда не работала с компанией клиента, ситуация взаимодействия началась задолго до очной встречи.



Рис. 31

ПРИМЕР

Менеджер Вася продает транспортно-экспедиторские услуги компании, импортирующей апельсины из Турции. Ни Вася, ни Васина компания никогда не взаимодействовали с сотрудниками потенциального клиента. Но Васина компания работала по апельсиновому направлению с другими импортерами и примерно представляет, чего ждать от нового клиента. Потенциальный клиент уже давно пользуется услугами некоего перевозчика. Имеется опыт взаимодействия, определенные ожидания и требования к потенциальному поставщику услуг.

На тот момент, когда Вася первый раз звонит потенциальному клиенту, уже сложилась некая ситуация, и она во многом определит тип и характер взаимодействия Васи с клиентом. Красота ситуационного анализа в том, что учитываются все факторы, обычно ускользающие от внимания.

Но специалист, использующий ситуационный анализ, напротив, вооружен. Он умеет видеть и использовать в своих интересах то, что существует за границами «здесь и сейчас», за рамками его личности.

Ситуационный анализ хорош не только в глобальных, но также и в локальных аспектах.

Если мы умеем анализировать структуру ситуации и ее отдельные составляющие, то можем предсказывать поведение партнеров по переговорам и с успехом влиять на клиентов.

Например, чем большими ресурсами в ситуации купли-продажи обладает участник, тем спокойнее он себя чувствует и тем свободнее себя ведет при переговорах.

Если влиятельные люди в компании поддерживают участника сделки, он ощущает и ведет себя намного более уверенно. Если же участник сделки боится репрессий со стороны вышестоящих заинтересованных сторон, то он, скорее всего, будет скован, напряжен и гораздо менее эффективен.

Если у участника сделки хромает самооценка или он низко оценивает свой социальный статус по сравнению с партнером по переговорам, он всегда будет проигрывать.

Если менеджер убежден, что предложение его компании не может быть интересно крупному бизнесу, он никогда не сможет заключить сделку на выгодных для компании условиях.

Опыт также накладывает огромный отпечаток на поведение участников ситуации. Чем больше у менеджера опыт побед, тем свободнее и увереннее он чувствует себя на любых переговорах и тем выше вероятность успеха.

Теорема Томпсона — главный инструмент продавца

Нормальных людей слово «теорема» пугает еще со школы... Не бойтесь, здесь это скорее метафора. Так описывается самое, пожалуй, удивительное свойство ситуации: *если человек определяет ситуацию как реальную, то все ее последствия реальны для него.*

Давайте посмотрим, как это утверждение применимо к продажам.

Менеджер Вася считает, что у конкурентов цена ниже, а условия лучше. И с этой уверенностью звонит клиентам. Он весь разговор строит на том, что его предложение заведомо хуже, чем у конкурентов. Какие



Рис. 32

продажи будут у Васи? Никаких. Почему? Почему восприятие Васей ситуации так влияет на результат?

Потому, что Вася заранее решил за клиента, что его предложение невыгодно ни по ценам, ни по другим условиям. И, общаясь с реальным клиентом, смотрит на него через призму своего искаженного восприятия. Все сказанное и сделанное клиентом Вася использует для укрепления своего понимания ситуации. То есть любое поведение клиента Вася будет интерпретировать как отсутствие интереса и нежелание покупать.

Дорогие продавники, чтобы не попадать в эту ловушку, вам необходимо переключиться с собственных ожиданий и мыслей на изучение отношения клиента к ситуации потенциальной сделки. Если вы идете на переговоры с заранее определенным внутренним настроем, вы будете разговаривать не с клиентом, а сами с собой. Основная задача, особенно на начальном этапе переговоров, — понять, что думает клиент относительно возможной сделки с вами. То, что он думает, и есть его реальность, *его ситуация*.

Однажды я видел удивительную сцену. Происходили переговоры между мелким клиентом в лице его директора и менеджером по продажам крупной мультибрендовой компании. Менеджер по продажам, пришедший на встречу, имел жесткую установку от руководства: «Нам необходимо расширить рынок сбыта, теперь нас интересуют не только крупные, но и мелкие и средние клиенты; для них у нас есть специальные предложения и цены». Переговоры завершились катастрофическим провалом к безумному удивлению менеджера по продажам. Бедняга ничего не мог понять. Он предлагал действительно выгодные условия и очень хорошую продукцию. Он не учел только одного: мелкий клиент был абсолютно убежден, что еще не дорос до закупок брендовых товаров.

Все переговоры происходили в четком соответствии с теоремой Томпсона. Мелкий клиент задолго до переговоров сконструировал для себя ситуацию, в которой закупать брендовые товары и комплектующие невозможно. И все, что говорил ему менеджер по продажам, воспринимал сквозь призму этой виртуальной ситуации, превращая ее в реальную.

Была ли у менеджера по продажам возможность совершить сделку? Да, конечно. Но только в том случае, если бы он заранее проанализировал ситуацию клиента, а на переговорах сумел бы войти в нее и изменить.

Пока вы достоверно не знаете, как клиент воспринимает ситуацию сделки с вами и вашей компанией, вы разговариваете не с клиентом, а сами с собой. Помните об этом.

И еще. Изучение ситуации клиента — это не выявление потребностей. Это прояснение той реальности, в которой клиент существует и сквозь призму которой будет воспринимать ваше предложение.



Рис. 33

Потребности — часть ситуации клиента. Если их не существует сейчас, необходимо изменить его восприятие ситуации так, чтобы они появились.

Все продавники мечтают залезть в голову клиенту и получить возможность влиять на его решения. Чаще всего дело не идет дальше попыток что-то угадать или сыграть на слабостях клиента. Если вы будете изучать структуру ситуации клиента в целом, то получите гораздо больше возможностей влияния и на личность клиента, и на тот контекст, в котором он существует как сотрудник подразделения, компании, как игрок на рынке и др.

Сейчас я расскажу о важном следствии теоремы Томпсона — о ключевой характеристике ситуации, ее силе или слабости.

Сила и слабость ситуации

Разговаривая с продавниками, как идут переговоры с клиентом, я почти всегда слышу о том, насколько клиентам легче живется. Сами того не осознавая, продавники свидетельствуют о важнейшей характеристике ситуации продажи: ее силе или слабости.

Термины эти переведены с английского, и не очень удачно, но уже укоренились. Сильной называется ситуация, не оставляющая участнику никакого выбора и никакой возможности проявить себя как личность. Сильная ситуация загоняет в угол. Чем сильнее ситуация, тем более примитивно и однозначно поведение человека. Самый простой пример сильной ситуации — пожар. Абсолютное большинство людей хватается за самое ценное и убегает подальше. Других вариантов поведения просто не существует.

У сильной ситуации есть удивительное свойство: она делает поведение человека предсказуемым для наблюдателя, но не для него самого.

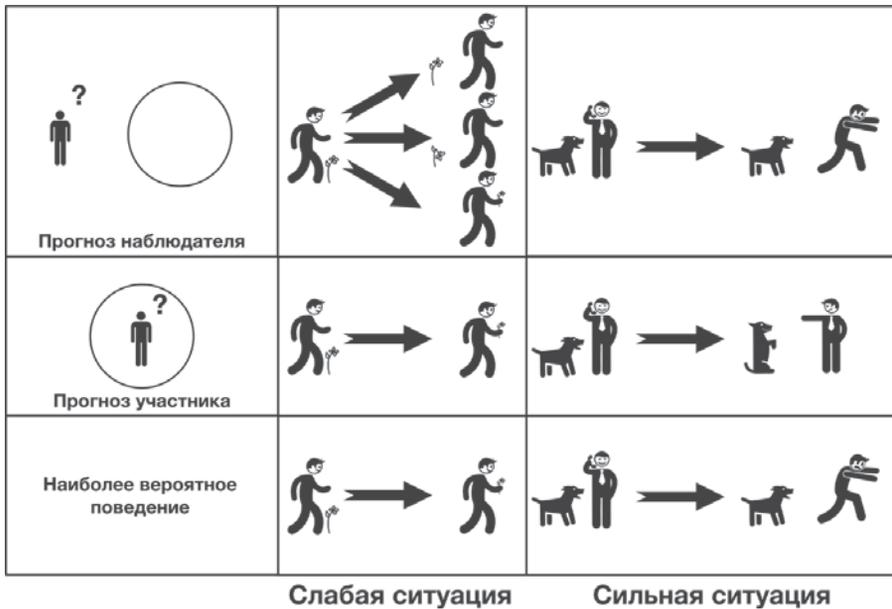


Рис. 34

Это очень и очень важно. Возвратимся к примеру с пожаром. Если вы до пожарной тревоги спросите у человека, что он спасет от пожара в первую очередь, он, скорее всего, даст обдуманый ответ. Только ответ этот в большинстве случаев ничего не значит: в сильной ситуации мы зачастую не действуем обдуманно и логично. Когда мы спокойны, когда нам ничто не угрожает (это слабая ситуация), мы красиво и здраво рассуждаем о том, что и как будем делать. Но попав в неожиданную или угрожающую ситуацию, мы делаем нечто совершенно другое. Чем более пугающей, неожиданной или опасной кажется ситуация, тем менее

предсказуемо сам для себя человек будет действовать. Именно этим свойством сильной ситуации пользуются опытные переговорщики. Внезапно создав для партнера по переговорам сильную ситуацию, они вынуждают его делать то, что он не хотел и не предполагал. Это часто настолько выбивает человека из колеи, что тот проигрывает переговоры.

ПРИМЕР

Менеджер Вася подготовился к встрече с клиентом, выучил все необходимые слова для презентации своего товара. Менеджер Вася знает, что его зарплата напрямую зависит от того, продаст он этому клиенту что-нибудь или нет. Кроме этого, Вася прекрасно знает: если сделка не состоится, его ждет неприятный разговор с начальником. Если не получится несколько сделок подряд, менеджер Вася не сможет отдать кредит за автомобиль. А жена простит ему плешь из-за того, что вышла замуж за неудачника.



Рис. 35

Вася заходит к клиенту. Все эти факторы и последствия начинают давить на Васю. Простейшая ситуация переговоров с клиентом становится особенно важной для Васи. И не просто важной, но такой, где он ни в коем

случае не должен допустить ни одной ошибки и обязан победить. Поскольку Вася не супермен, то от всего этого он испытывает стресс. И чем сильнее стресс, тем больше он волнуется по поводу исхода переговоров. В результате Вася деревенеет, глупеет и трусит еще больше. Он уже не может гибко, быстро и адекватно реагировать. Клиент это чувствует и начинает усиливать ситуацию, например шантажируя Васю тем, что если цена не будет снижена на 15%, то переговоры можно вообще прекращать. И все. Вася ломается.

Если кому-то недостаточно, приведу другой...

ПРИМЕР

На полу лежит доска шириной 15 см и длиной три метра. Если спросить вас, можете ли вы пройти по ней от начала и до конца, вы наверняка ответите утвердительно. Если же доска будет приподнята над землей метров... на пять, то вы гарантированно упадете



Рис. 36

(конечно, если вы не учились в цирковом училище). Что изменилось? Доска и вы те же. Просто ситуация стала более сильной.

Так и в продажах. Чем больше хочешь и чем больше боишься, тем меньше вероятность, что сделка пройдет хорошо.

А теперь посмотрим на слабую ситуацию. В ней находится клиент, к которому пришел Вася. Он спокоен. Он знает, что если не купит товар у Васи, то всегда сможет купить у кого-то другого. Поэтому клиент имеет полную свободу творить что хочет и вести себя как заблагорассудится. Ведь в этой ситуации он ничего не может потерять. Чтобы как можно сильнее воздействовать на Васю, он будет усиливать ситуацию для него: пугать, шантажировать, вымораживать равнодушием и др.

Если Вася поведется и внутренне поверит, что ситуация для него становится все более сильной, он проиграет. И либо согласится на невыгодные условия, либо уйдет в подавленном состоянии.

Дорогие продавцы, запомните: любые переговоры — это соревнование в управлении ситуацией. Каждый грамотный переговорщик старается показать оппоненту, что его собственная ситуация очень слабая, он ничего не боится, ничего не теряет и ни в чем особенно не заинтересован. При этом опытный переговорщик всячески усиливает ситуацию для оппонента, наглядно доказывая, насколько его позиции шатки, а предложения неинтересны.

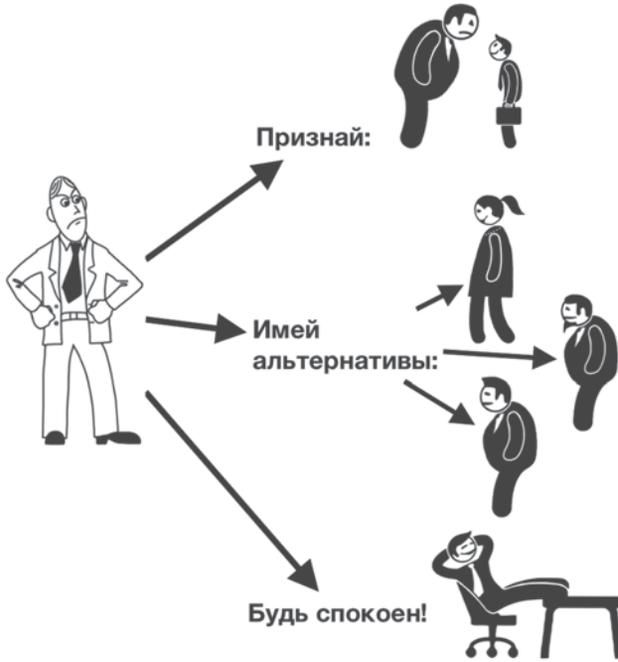
Итак, если в процессе продажи менеджер покажет клиенту, что он находится в сильной ситуации, то сам дает клиенту в руки рычаг для шантажа и давления.

А что же делать?



Рис. 37

Давайте еще раз посмотрим на нашего Васю и сформулируем «кодекс» его поведения в переговорах.



На переговорах

Рис. 38

Первое: Вася должен раз и навсегда признаться себе, что как продажник всегда будет находиться в более сильной ситуации, чем клиент. И перестать переживать по этому поводу. Такова уж доля всех продавцов. Если Вася, и вы вместе с ним, не сможет этого сделать, то лучше сменить профессию во избежание психоза, невроза, алкоголизма и импотенции.

Второе: Вася всегда должен иметь в запасе список потенциальных клиентов, к которым пойдет в случае неудачи с текущим клиентом. Вася должен помнить, что продажи — штука статистическая. Чем больше у тебя потенциальных клиентов и соответственно контактов с ними, тем более успешными будут продажи в целом. Ведь тем слабее для тебя ситуация каждой отдельной продажи.

Третье: Всем своим видом Вася должен клиенту говорить примерно следующее: «У моей компании и у меня лично с продажами все хорошо. То, что я предлагаю, востребовано и имеет адекватную цену». Общаясь с клиентом, Вася должен быть умеренно настойчив, при этом показывая, что в данной сделке он, конечно же, заинтересован, но не до такой степени, чтобы прогибаться. Чтобы находиться в таком состоянии, Васе необходимо либо проводить с собой аутотренинг (что он вряд ли будет делать, потому что это сложно и непонятно), либо применить методику «маска продавца», которую я подробно описываю в статье «Маска продавца: оружие защиты и нападения» (ее вы легко найдете в поисковиках).

Пожалуйста, помните, что мы воспринимаем ситуацию на 100% субъективно. И то, что одному кажется сильной ситуацией, другому покажется слабой. Именно на манипуляции силой ситуации основаны так называемые экспертные продажи: СПИН-продажи и технологии USP.

Что еще можно сделать с силой ситуации? Есть универсальный способ. Это выстраивание личных, доверительных взаимоотношений с клиентом. Чем лучше вы знаете клиента, чем более неформально общаетесь, тем сложнее ему сделать ситуацию сильной для вас. Если же вы чересчур раскрылись перед клиентом, то сами дали ему возможность усилить ситуацию для вас.

Несколько слов о работе с монополистами. Если кто-то из участников сделки — монополист, он автоматически пребывает в более слабой ситуации, чем другая сторона переговоров. Чтобы работать с монополистом на равных, одного искусства продавца недостаточно. Крайне сложно убедить монополиста, что его ситуация сильная. Здесь на первый план выходят коммуникации на самом высоком уровне и маркетинговая политика вашей компании. И это отдельная тема, которая выходит за рамки данной книги.

Как управлять силой и слабостью ситуации: золотой алгоритм продавца

Ситуация переговоров продавца с B2B-клиентом напоминает перетягивание каната. Каждый хочет для себя односторонних преимуществ. И перетягивает на свою сторону канат тот, кто свою ситуацию показывает как более слабую. Обратите внимание: выигрывает не тот, у кого ситуация действительно слабее, а кто *демонстрирует ее как более слабую*.



Рис. 39

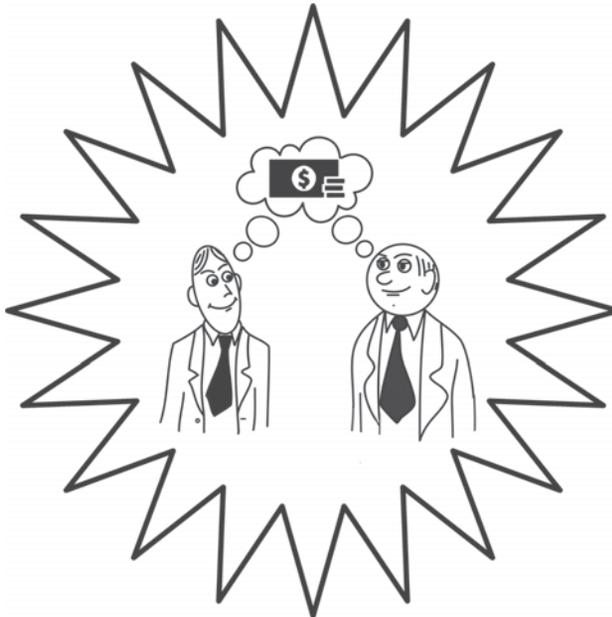
Моделируя реальность будущих переговоров, хороший продажник напоминает игрока в покер, которому не столь важно, какие карты у него на руках. Важно, что об этих картах думают противники. Управление силой и слабостью ситуации — это в том числе умение блефовать красиво и убедительно. Если продажник этого не делает, он превращается в несчастного просителя, который собачьими глазами смотрит на безжалостного клиента, умоляя: «Ну купите у меня, пожалуйста...» Клиент в таких условиях полностью владеет ситуацией и моделирует реальность



Рис. 40

сделки исключительно в свою пользу, выкручивая продавнику руки и шантажируя его.

Если же продажник не находится в положении просителя, а ведет себя как потенциальный партнер, то тем самым он формирует *совместную с клиентом, общую реальность*. Если эту реальность удастся сформировать, то вместо вульгарной продажи мы получаем переговоры о взаимной выгоде. В этом случае продажник спокойно воспринимает все, что говорит ему клиент, не трясется и не пугается.



**Клиент и продажник:
общая ситуация**

Рис. 41

К сожалению, в подавляющем большинстве случаев продажник не удосуживается изучить реальность клиента. Он не понимает, что для клиента важно, а что нет. Какие задачи решает клиент, какие проблемы преодолевает. Неумный продажник в лучшем случае пытается моделировать реальность клиента, руководствуясь своими иллюзиями. На переговорах быстро выясняется, что реальность клиента совершенно иная. Никакие домашние заготовки продавца не работают. В результате

такой продажник попадает в сильную стрессовую ситуацию и становится уязвим. Он не угадал комбинацию партнера, и ему просто нечем крыть.

Умный продажник всегда перебрасывает мячик на сторону клиента и разговаривает с ним не о своей сделке, а о том, что клиенту надо, чего ему не хватает, чего бы он хотел... Только еще раз прошу, пожалуйста, не путайте с пресловутым выявлением потребностей.

Такое поведение и есть управление силой ситуации в момент продажи.

Управление силой и слабостью ситуации задействует глубокие механизмы внутри человека. Представьте себе: вы идете по улице и видите бомжа, он просит у вас помощи. У него нет денег, синяк под глазом, выбиты зубы, от него воняет... С точки зрения любого нормального человека, бомж в сильной ситуации. Многие ли придут ему на помощь? Почти никто.

Существует закономерность: чем более сильной вы представляете свою ситуацию перед клиентами, тем больше становитесь для них похожим на этого бомжа. Никто не хочет иметь дело с лузером, и никто ему не сочувствует. Учтите еще одну важную вещь: того, кто находится в сильной ситуации, часто хотят добить. Именно поэтому возникают неприятные инциденты, когда клиенты откровенно издеваются над продавщиками, унижая их.



Рис. 42

Сейчас я пошагово опишу, как может вести себя продажник, моделируя продажи и переговоры, при которых клиент с большой вероятностью окажется в более сильной ситуации.



Рис. 43

Шаг 1. Беспристрастно проанализируйте собственное предложение.

Шаг 2. Если у вас есть реальные уникальные преимущества, переходите к шагу № 5.

Шаг 3. Если у вас нет реальных конкурентных преимуществ (а таких предложений и компаний большинство), спокойно признайтесь себе в этом. Ваша задача — провести большую работу над собой и смоделировать совершенно иную реальность будущей сделки.

Шаг 4. На этом шаге нужно освободить свою внутреннюю реальность от влияния конкретного клиента. Возьмите лист бумаги и напишите, что будете делать, если эта сделка не состоится. Какие конкретные действия вы предпримете, чтобы двинуться дальше, заработать денег и не испортить себе настроение. Помните, клиентов много, а вы у себя один. Вы должны не только смоделировать позитивное будущее, но и освободить свое настоящее от влияния клиента. Человек всегда легче воспринимает происходящее, если знает, что будет делать дальше при любом раскладе.

Шаг 5. Готовясь к встрече с клиентом, запретите себе *продавать*. B2B-клиент чаще всего ненавидит продающих. За «непродажность» B2B-клиент ценит экспертов и просто спокойных людей. Возникает вопрос: что значит «запретить себе продавать»? В простейшем варианте — меньше презентовать и больше спрашивать о реальности клиента, его задачах и проблемах.

Шаг 6. Добейтесь, чтобы клиент заговорил с вами о том, что для него важно, какие у него проблемы и задачи. И как он эти проблемы и задачи может решить с помощью вашего предложения.

Шаг 7. Ваши вопросы и весь разговор должны строиться таким образом, чтобы клиент сам себе объяснил, как важна и выгодна для него сделка. Именно в этот момент происходит *волшебная трансформация реальности*. Ситуация клиента становится более сильной для него. А вы оказываетесь на коне.

Пока вы активно продаете клиенту, вся его реальность этому сопротивляется, энергия направлена только на то, чтобы отказать вам. Такова природа человека — сопротивляться насилью извне. Прекратив что-то впаривать клиенту, вы даете ему возможность задуматься о его задачах, проблемах и выгодах.

Задача управления реальностью клиента — *это перевод процесса продажи в процесс переговоров*. Продавая, вы *просите* клиента что-то у вас купить. А клиент особо в этом не заинтересован. Перебросив «мячик» на сторону клиента и переведя фокус внимания клиента на него самого, вы получаете не продажи, а переговоры. Ведь переговоры кардинальным образом отличаются от продаж тем, что в успехе заинтересованы обе стороны.

Эта трансформация и есть управление силой и слабостью ситуации.

Чтобы эту трансформацию произвести, продажник должен обладать определенными свойствами и уметь применять стратегии, о которых я расскажу дальше.

Стратегия «удачника» и неудачника в продажах: проактивный и реактивный подход

Я много раз писал и говорил, что работа в продажах очень непроста. Продажник напоминает сразу нескольких персонажей: врача, мошенника, гипнотизера, секретного агента... Задача продажника на конкурентном рынке, особенно в случае отсутствия поддержки сильным брендом, в том, чтобы произвести небольшой переворот в сознании клиента, опираясь исключительно на собственные ресурсы: личностную силу, настойчивость, обаяние и умение повлиять на чужое решение.

Большинство продают совершенно бессознательно, и не надо со мной спорить. Я утверждаю, что это так, хотя сами продажники начнут отрицать этот факт. Не хочу сказать, что они совсем не понимают того, что делают. Я хочу сказать, что их техники и навыки продаж сформировались стихийно, неосознанно и под влиянием массы случайных факторов.



Рис. 44

Таких специалистов по продажам я называю реактивными. Забегая вперед, скажу, что существует и противоположный тип — проактивный. О нем подробно расскажу позднее.

Реактивный — значит не «быстрый», а *реагирующий*. Человек, находясь в реактивной позиции, *не управляет* ситуацией. Он *управляется* ею. Реактивный менеджер по продажам только реагирует на клиента, не пытается управлять ни своим поведением, ни решениями и поведением клиента. Он делает только то, что получается само собой, и, разумеется, не способен планировать и прогнозировать. Следовательно, не способен *управлять* продажами.

В сущности, реактивные менеджеры во время работы применяют стратегию неудачника или стратегию ограничений. После каждого неудачного взаимодействия с клиентом они обрабатывают информацию о случившемся, задавая себе следующие вопросы:



Рис. 45

1. Что пошло не так?
2. Почему это произошло именно со мной?
3. Кто виноват?
4. Чего я больше никогда не буду делать?

Очевидно, постоянное применение стратегии неудачника приводит к тому, что реактивный менеджер по продажам:

- 1) убежден, что продавать можно только так, как у него получается само собой;
- 2) сопротивляется любым инновациям и тренингам, так как они, по его мнению, не способны повлиять на его продажи;
- 3) научится мастерски оправдывать свои неудачи;
- 4) не будет делать ничего, что поможет ему добиться успеха.

Давайте посмотрим, как работает менеджер, которого можно назвать проактивным. Но сначала разберем, что такое проактивность.

Проактивным считается человек, берущий на себя ответственность за свою жизнь и то, что с ним происходит.

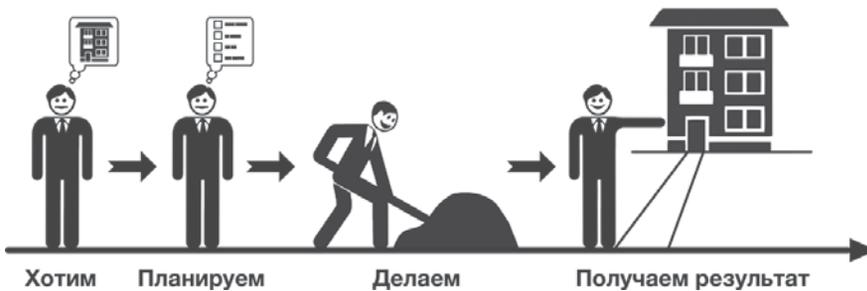


Рис. 46

Такой человек не просто реагирует на жизненные обстоятельства, а пытается ими управлять, воздействовать на них и извлекать из них максимальную пользу. У проактивных людей обычно значительно лучше обстоят дела с планированием, целеполаганием и достижением высоких результатов. Если сравнивать реактивного и проактивного менеджера, то у проактивного значительно дальше горизонт планирования, он гораздо лучше понимает причинно-следственные связи между своими действиями и их результатами, лучше адаптируется к любым ситуациям.

Еще одна важная черта, присущая проактивным менеджерам. Ее называют стратегией «удачника», или *стратегией эффективной обратной связи*.

После взаимодействия с клиентом проактивный менеджер задает себе примерно такие вопросы:

1. Чего я хотел добиться?
2. Что я знал о клиенте и ситуации?
3. Что я планировал сделать?
4. Почему это должно было сработать?
5. Какой реакции от клиента я ждал?
6. Что я сделал в реальной ситуации?
7. Как повел себя клиент?
8. Какие эмоции я испытал?
9. Что я делал дальше?
10. Чему я могу научиться на базе этой ситуации?
11. Как я смогу это использовать дальше для достижения своих целей?
12. Что конкретно я буду делать? С какими клиентами? В каких ситуациях?
13. Какие новые возможности у меня появляются?

Что это значит? Неформально и честно отвечая на эти вопросы, проактивный менеджер использует любые переговоры с клиентом с выгодой для себя. Он находит в любой ситуации возможность самообучения и расширения арсенала профессиональных инструментов.

Естественно, что реактивные и проактивные менеджеры в чистом виде встречаются редко. Однако любой из менеджеров по продажам



Рис. 47

всегда демонстрирует бессознательное предпочтение той или иной модели.

Если вы хотите повысить собственную проактивность и последовательно добиваться успехов в продажах, стоит постоянно практиковать следующее:

- 1) применять стратегию «удачника» для анализа взаимодействий с клиентом;
- 2) изучать клиентов как с точки зрения их личности, так и применяя ситуационный анализ;
- 3) постоянно совершенствовать инструменты воздействия на клиента.

Чтобы управлять ситуацией и реальностью клиента, необходимо быть проактивным. Вы должны уметь ставить цели, планировать, гибко менять свое поведение и т.п. Если вы проявляете реактивные стратегии поведения, о ситуационном анализе и управлении реальностью клиента можете забыть. Управляют только вами.

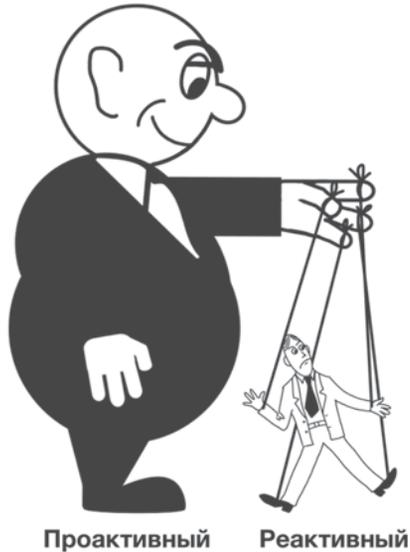


Рис. 48

Далее я покажу вам мощный инструмент управления ситуацией со страшным и вызывающим разные ассоциации названием «канальные факторы».

Канальные факторы ситуации

Канальные факторы? Если отвлечься от продаж и вслушаться в звучание слов, то явно прослеживается связь с какими-то каналами. Но при чем здесь ситуации и тем более продажи?

Начнем с наглядного образа. Ситуация каждого из нас похожа на неровную поверхность. А вы и ваши клиенты на этой неровной поверхности стоите как маленькие колобки.



Рис. 49

Колобок-продажник пытается заставить колобка-клиента покатиться по нужной ему дорожке и упасть в выгодную для продавца ямку. Колобок-клиент далеко не всегда хочет катиться туда, куда хочет колобок-продажник.



Рис. 50

Неумный колобок-продажник пытается силой пихнуть клиента в нужном направлении. На рынке B2B это практически невозможно. Во-первых,

слишком разный вес у колобков, клиент всегда больше и тяжелее. Во-вторых, колобок-клиент либо уютно лежит в глубокой ямке, либо катится по привычной глубокой дорожке, из которой его трудно вытолкнуть.

Умный колобок-продажник поступает иначе. Он чуть-чуть модифицирует ситуацию клиента, чтобы поверхность, на которой тот стоит, слегка прогнулась в нужную сторону. Тогда колобку-клиенту ничего не остается, кроме как послушно скатиться туда, куда надо продавнику. Обратите внимание, ключевым здесь является «чуть-чуть». Продажнику незачем сильно модифицировать ситуацию клиента, достаточно небольшого уклона в нужную сторону.

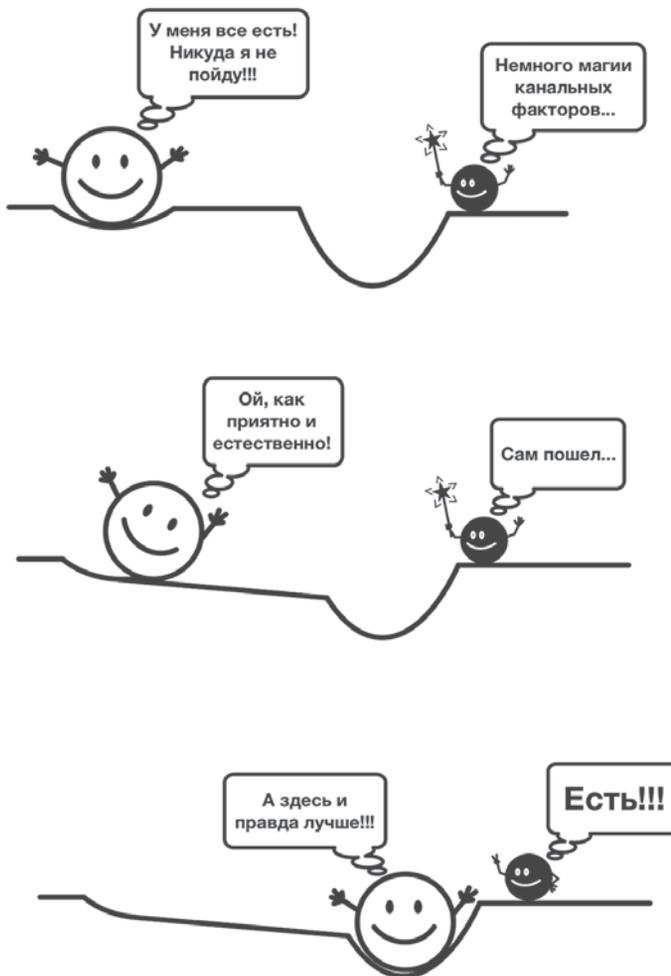


Рис. 51

А теперь от образов перейдем к реальности.

Если вы путем очень небольших воздействий прокладываете клиенту путь наименьшего сопротивления к выгодному для вас решению, это и называется *управлением ситуацией с помощью канальных факторов*.

Вы создаете для клиента возможность соскользнуть куда надо без малейших усилий. Канальные факторы всегда основываются на простейших человеческих свойствах (лень, жадность, нетерпение и др.).

Канальные факторы называются так потому, что любой человек ведет себя подобно тому, как течет вода или катится шарик, то есть путем наименьшего сопротивления. Если такого пути нет, вода и шарик не приходят в движение, остаются на месте. Но как только этот путь/канал образуется, они тут же начинают движение.

Клиент во время сделки должен принять решение, и часто непростое. Еще чаще оно осложняется необходимостью выбора. Создание канального фактора — помощь клиенту, способ сделать процесс решения простым, безболезненным и незаметным.

Самый простой канальным фактор в ряде случаев — моментальная отправка клиенту счета сразу же после того, как клиент сказал хоть что-то, похожее на «да». Умный продажник, подсовывая клиенту счет, транслирует ему очень простое сообщение: «Не мучайся, не трать время, вот оно, готовое решение, просто купи у меня...»

Чтобы создать эффективный канальный фактор, посредством которого ситуация трансформируется в вашу пользу, необходимо сначала войти в реальность клиента и понять, что может помешать ему принять решение, что вызовет сомнение и нерешительность. А на следующем шаге показать клиенту такой вариант будущей реальности, который ему понравится и в котором не будет поводов для беспокойства.

Как создать эффективный канальный фактор?

1. Изучите ситуацию клиента, сконцентрировавшись на том, как и по каким критериям он будет принимать решение. Поясню: при решении существует процедурные моменты (как и кем решение принимается) и критерии выбора (различные KPI, характеристики и т.п.). Вам нужно понять, где у клиента наибольшие сложности — в процедуре и/или выборе критериев — и какова его степень ответственности.
2. Проанализировав процедуры и критерии, вы составляете перечень точек воздействия и формируете канальные факторы.



ПРИМЕР № 1

Если клиент никогда не закупал продукцию, подобную вашей, то у него возникнут сложности с критериями выбора. В этом случае одним из возможных канальных факторов будет грамотная консультация, сделанная с экспертной позиции. Будет уместно и полезно для продажи объяснить клиенту, что хорошо и что плохо в новой категории продукции, как обстоят дела на рынке, что предлагают конкуренты и др.

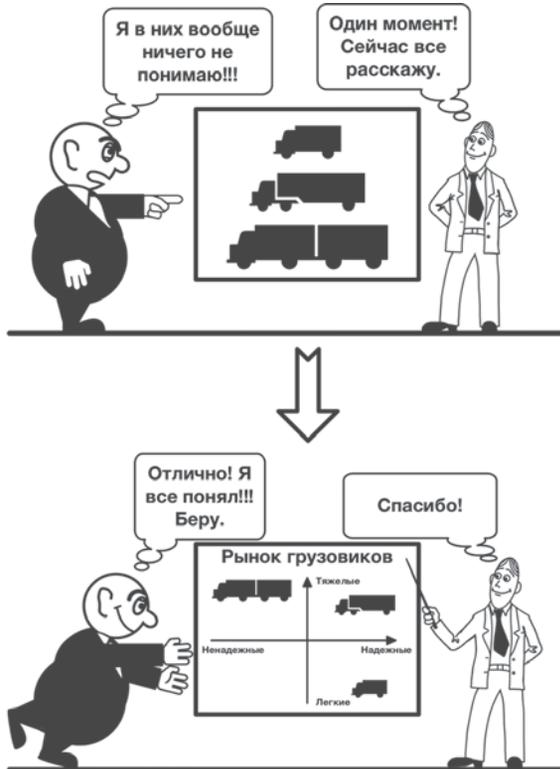


Рис. 52



ПРИМЕР № 2

У клиента сложная, длительная процедура ввода нового поставщика. Она отнимает массу времени и нервов у закупщика, так как именно он должен

согласовать новый договор с большой группой лиц и служб, принимающих решение. Канальным фактором здесь будет демонстрация готовности на 100% следовать процедуре и даже с опережением: заранее готовить все документы, самому выяснять, что необходимо, не заставляя закупщика нервничать и пинать вас по каждому поводу. Основная задача — создать у закупщика впечатление, что работа с вами на этапе согласования договора максимально комфортна и бесппроблемна в отличие от всех других поставщиков.



Рис. 53



ПРИМЕР № 3

Вы действуете на рынке с высокой конкуренцией, и закупщик принимает решение на основе жестких КРІ, например по оборачиваемости, маржинальности и т.п. В этом случае, чтобы сформировать эффективный каналный фактор, вам нужно выяснить, какой именно КРІ у закупщика и за что он несет персональную ответственность. В ситуации продажи необходимо продемонстрировать максимально возможное соответствие вашего предложения КРІ закупщика, а также его интересам.

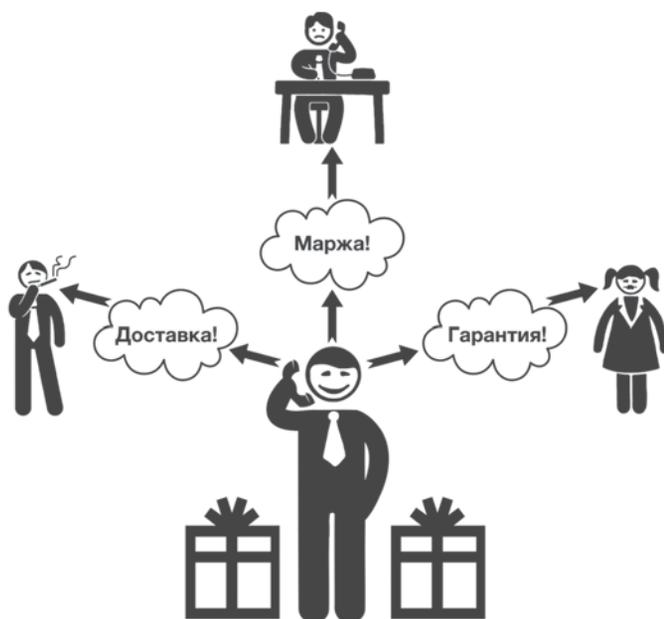


Рис. 54

В приведенных выше примерах показаны значимые для сделки параметры. Но каналные факторы могут основываться исключительно на грамотной **форме подачи информации**. Вы все наверняка получали продающий спам. И наверняка видели, что в конце такого письма очень часто красуется яркая кнопка «записаться», «зарегистрироваться», «купить». Часто добавлены волшебные слова «в один клик». Какие каналные факторы используются в этих продающих письмах? Лень клиента и стремление управлять его вниманием. Яркая кнопка привлекает,

не нужно думать, куда нажать. Часто такую кнопку ставят в начале, середине и конце письма, еще более облегчая клиенту вынужденный выбор. Кроме того, наличие яркого пятна на светлой странице активизирует особенность нашего восприятия: очень сложно концентрироваться на тексте и гораздо легче заметить одну яркую деталь и придать ей важность.

Спам нацелен на С-клиента. На B2B-рынке каналные факторы выглядят по-другому.

Можно ли использовать лень В-клиента как каналный фактор? Конечно. Это один из самых распространенных вариантов. Можно использовать лень клиента в B2B-продажах, предъявив во время переговоров тот сервис, который клиент получит до, во время и после подписания договора. Этот сервис может быть нематериален, но облегчит ему работу и жизнь.

Канальные факторы действительно не обязательно материальны. Более того, лучшие каналные факторы практически ничего ни продавцу, ни его компании не стоят. Или стоят дешево. Но они сильно влияют на клиента. В этом их главное преимущество.



Рис. 55

Канальным фактором может быть, например, личная симпатия и приятное общение клиента с продавцом. Это и есть дополнительный «сервис», полученный клиентом.

ПРИМЕР

Простейшее действие: на него способен любой продажник, но почему-то его не совершает почти никто. Придите к клиенту *на переговоры* с готовым *планом переговоров*, распечатанным в двух экземплярах.

План должен отражать ваше понимание бизнеса клиента, в нем должны содержаться вопросы для обсуждения, цели и предварительные варианты решений. Если у клиента нет своего напечатанного плана переговоров, то он — ваш. Хозяин ситуации — вы! Даже если он будет сопротивляться, пытаться что-то изменить в ходе переговоров, он все равно оказался внутри вашей ситуации и уже отталкивается от нее. Он будет торговаться, спорить. Но в целом станет невольно следовать вашему плану.

Если хитрый клиент подготовил встречную повестку дня, то вы все равно остаетесь в выигрыше. Потому что клиент должен будет учесть и ваш план, по крайней мере поспорить с ним. И в любом случае вы не станете жертвой заранее спланированной ситуации клиента. А вот если у клиента план есть, а у вас нет, то вы благополучно потеряетесь и ситуация клиента поглотит вас.

Разумеется, создание канальных факторов — результат вашей проактивности. Их можно создать, только если вы хотите и умеете думать наперед, за клиента.

Канальные факторы — подлинное волшебство управления будущим с помощью собственных мыслей и действий.

Принцип: вы заранее подготовили сценарий развития ситуации и получили результат!

ГЛАВА 3

**КАК КЛИЕНТ
ВОСПРИНИМАЕТ
СДЕЛКУ
В ЗАВИСИМОСТИ
ОТ СИТУАЦИИ**

Расширьте поле зрения! Ваш продукт как часть бизнеса клиента

Мы уже много раз говорили, что B2B-клиент чаще всего покупает не потому, что ему хочется доставить себе удовольствие, а потому, что это нужно для его работы. И очень во многих случаях товары и услуги, которые B2B-клиент закупает, используются для увеличения прибыли. В любом случае они играют какую-то роль в его бизнес-процессах.

Каждый человек, с которым вы общаетесь у клиента, — элемент большого или маленького механизма по зарабатыванию денег и функционированию бизнеса. И если тот, с кем вы общаетесь, не полный идиот, то в своем деле он разбирается гораздо лучше, чем вы. Потому что это его работа.

Данное рассуждение может показаться очень абстрактным. Но не спешите.

Я много лет тренирую продавцов и год от года как минимум в половине случаев вижу одно и то же. Менеджеры по продажам не предпринимают никаких усилий, чтобы представить себе и понять, какую роль в бизнесе клиента имеет то, что они продают.

ПРИМЕР

Представьте себе нашего Васю, который занимается продажей паллет.

Паллеты — штука простая, стоит недорого, купить можно у кого угодно. Вася их поставляет в производственную

компанию X. В какой-то момент в силу жизненной неизбежности Васин грузовик попадает в ДТП и вовремя не привозит клиенту паллеты.

Паллеты прибывают к клиенту с опозданием на шесть часов. В результате этого микроскопического, с точки зрения Васи, опоздания клиент теряет человеческий облик и совершенно серьезно, да еще и в матерной форме отказывается когда-либо работать с Васей.



Рис. 56

Наш Вася в полном недоумении: что орать и материться из-за каких-то шести часов? Васе невдомек, что производственная компания X поставляет продукцию в ретейлы, такие как «Лента», «ОКей» и др. Вася не просто на шесть часов задержал паллеты: он жестоко подставил компанию X перед сетевыми операторами. Вася не понимает специфику бизнеса клиента, ему неизвестен простой факт, что доставка продукции в сетевые гипермаркеты рассчитана с точностью до часа. Для Васи задержка грузовика на шесть часов не имеет большого значения. Для Васиного клиента это штрафные санкции, потеря доверия и репутации, возможность потерять ключевого клиента, штрафы и выговоры лично для закупащика и др.



Рис. 57

ЕЩЕ ОДИН ПРИМЕР

В нашу тренинговую компанию звонит настырный продажник. Он предлагает установить в офисе автоматы по продаже напитков и снежков. Он заранее убежден, что для нас это выгоднейшая сделка. В его голове модель: тренинговая компания проводит тренинги в том же помещении, где находится офис компании. На тренинги приходят группы людей. И этих групп много. Значит, разместить там автоматы по продаже напитков и закусок выгодно.

Но у нас совершенно другая бизнес-модель. Мы проводим обучение как у себя, так и в арендованных залах, на территории клиентов, как в Петербурге, так и по всей России. Кроме того, у нас большие программы по консалтингу и коучингу, которые тоже проходят на территории клиентов.

Менеджер этого, естественно, не знал. Но ведь он не задал ни одного вопроса. Он пытался прошибить лбом стену наших возражений, но, увы ему, потерпел фиаско.

Уважаемые продажники! Вы все как один просите на тренингах научить вас эффективно обрабатывать возражения клиентов. Это, конечно, нужно уметь. Но то, что вы считаете возражениями, очень часто таковыми не являются.

Очень часто вы, продажники, предлагаете клиенту нечто действительно хорошее. Гораздо лучше, чем то, что есть у клиента сейчас. А клиент, как идиот, отказывается от лучшего решения в пользу того, что уже имеет. И вы начинаете бешено обрабатывать эти «возражения».

Но клиент и не возражает. Он просто лучше вас видит собственную ситуацию, собственные бизнес-процессы и последствия своих решений. И, в частности, последствия покупки вашего хорошего предложения.

По этой же причине клиенты часто бегают от продавцов. На моих тренингах участники то и дело просят научить их работать с такими клиентами. Почему клиенты избегают общения с менеджерами по продажам? Да по очень простой причине. Им уже надоело в сотый раз объяснять, почему предложение не вписывается в бизнес-процессы и структуру компании.

ПРИМЕР

Закупщик пересказывает мне диалог с безумно настойчивым менеджером, который уже два года его терроризирует.

Продажник (П): Оксана, здравствуйте. Я снова к вам с предложением о закупке перманентных маркеров!

Закупщик Оксана (З): Василий... я вам два года объясняю, что мы не пользуемся перманентными маркерами во время совещаний.

П.: Ну вы же постоянно проводите совещания. Вы мне об этом сами говорили. И на этих совещаниях пишете.

З. (сдерживая закипающий гнев): Василий... я уже тысячу раз говорила, что мы используем доски и стираемые маркеры. Если мы купим перманентные маркеры, то испортим свои доски.

П. (начинает обрабатывать возражения): Нууууу... Доски ведь со временем теряют вид... Они становятся не такими белыми... Стирая написанное с досок, люди руки пачкают... Давайте мы тогда вам заодно поставим флип-чарты с блокнотами. Это решит сразу все проблемы!

З. (озверев): Василий. Мы пользуемся досками и будем ими пользоваться дальше. Пожалуйста, не звоните больше.

Выводов из этого забавного диалога можно сделать несколько.



Вывод 1. Если то, что вы предлагаете, не соответствует регламентам и бизнес-процессам клиента, это не возражение. Это реальность, с которой вам придется считаться.

Вывод 2. Если клиент отказывается с вами работать, имеет смысл понять, почему он не соглашается и с чем это связано.

Вывод 3. Если вы слишком часто звоните клиенту с одним и тем же предложением, вы скорее выработаете у него рвотный рефлекс, чем что-либо продадите.

В завершение...

ПРИМЕР

Хочу продемонстрировать важность и необходимость понимания продавником бизнеса клиента.

Предположим, наш менеджер Вася хочет продать трехмерный гравировальный станок на производственное предприятие. Как вы думаете, с кем он станет обсуждать выбор конкретной модели? Со специалистом по закупкам? Только на первоначальном этапе, и то не всегда. Ведущим действующим лицом здесь окажется технический специалист, например главный технолог предприятия или начальник экспериментального производства. И этому человеку по большому счету абсолютно наплевать на слова и цифры, которые приводит Вася. Почему? Да потому что Вася на этом станке с вероятностью 99,5% никогда в жизни не работал. В лучшем случае он умеет его включить/выключить и показать, как менять фрезу.

А человек, принимающий решение или влияющий на него, знает, что на этом станке будут работать его подчиненные и за результаты он несет ответственность. Таким образом, критерии решения будут очень специфическими и на 100% зависящими от конкретных задач его бизнеса.

Не стоит полукомпетентному продавнику корчить из себя всезнайку. Гораздо эффективнее взять с собой инженера или технического специалиста, который поговорит с клиентом на одном языке.

Какой вывод стоит сделать?

Помните: вы продаете не то, что вам кажется. Вы продаете не товар.

Вы продаете шестеренку в бизнес-механизм клиента, и она должна точно встать на свое место и обеспечить бесперебойную работу бизнеса в целом. Даже если речь идет о мелочи, о воде или офисной бумаге, это всегда так.



Рис. 58

Какой бы красивой, дешевой и большой ни была ваша шестеренка, если из-за нее может остановиться механизм, клиент ее никогда не купит.

Модели ситуаций.

Что они дают и как их использовать?

Раньше мы использовали метафору «бизнес клиента как механизм». В этот механизм мы и пытаемся вставить свою шестеренку.

Это очень сложно, потому что никакой клиент добровольно и сразу не покажет все чертежи своей бизнес-машины. И никакой клиент сразу же не опишет ситуацию, в которой находится его подразделение и предприятие в целом.

Задача продавца — самому определить, вычислить или угадать ситуацию, в которой находится клиент, предположив, как он отнесется к предложению.

Любой продавец выясняет все это в ходе общения с клиентом. И очень важно, чтобы ваша коммуникация была системной. Взаимодействие

с клиентом — не самоцель, а способ получить информацию, чтобы вскрыть ситуацию клиента. В результате вы должны получить всю необходимую информацию, на основании которой будете принимать решение, как дальше себя вести. Еще раз подчеркну, что работа хорошего продавца похожа на работу секретного агента.

И там и там необходимы высокие коммуникативные навыки. И там и там эти коммуникативные навыки — всего лишь средство решить сложнейшие задачи. То, чему обычно учат на тренингах (вступить в контакт, провести «маленький разговор», произнести бизнес-комплименты и др.), — всего лишь часть большой системы. Цель ее — проникнуть в ситуацию клиента, разобраться в ней и начать изменять в свою пользу. Если применять только коммуникативные навыки, вы будете выглядеть хорошим парнем, с вами будут с удовольствием общаться, но сложные сделки будут вам не по зубам.

Залезть в голову клиента и понять причины его поведения необычайно трудно.



Рис. 59

Обычный продажник теряется в обилии деталей и нюансов ситуации и особенностей конкретного клиента. И задача понять, как клиент видит сделку, кажется ему неразрешимой. Здесь на помощь может прийти систематизация.

Все многообразие реальных ситуаций клиента я разложил на девять простых моделей, помогающих быстро и надежно определить, уточнить и спрогнозировать, как выглядит ситуация сделки или переговоров в глазах клиента.



Рис. 60

А вот здесь — внимание!

Когда на тренингах я начинаю описывать эти модели, участникам кажется, что они очень просты. Мы-де все это и так знаем. Но это катастрофическая ошибка... или ловушка, считайте как хотите.

Продажники пытаются применить модели исходя из *своего видения ситуации*. Например, пытаются в качестве преимущества своего предложения озвучить размер своей компании или длительность ее пребывания на рынке (эти слова вам наверняка знакомы: «У нас большая компания, мы давно на рынке»...). С точки зрения продавца это важный аргумент. А клиенту может оказаться все равно, ему не важна история компании продавца. Или продажники предлагают «проверенное и надежное» решение, а клиенту оно кажется новым и ненадежным.

Умение влезть в чужую ситуацию — искусство. Но одновременно и технология. Используя мои модели, вы сможете очень сложные реальные ситуации клиентов приводить к простому и понятному набору

характеристик. Как только вы начнете делать это, в вашем мышлении произойдет переворот. Вы сможете на системном уровне понять, как воспринимают ваше предложение клиенты. Сможете хотя бы чуть-чуть влезть в голову ваших клиентов.

Эти модели нужны не только чтобы перевернуть ваше восприятие и обеспечить четкое видение ситуации клиента. Применяв их, вы поймете, как нужно поступать с вашим клиентом.

Таким образом, девять типовых моделей ситуаций клиентов дают нам:

1. Четкое видение ситуации сделки глазами клиента.
2. Конкретные рекомендации, что с клиентом делать, чтобы сделка стала более привлекательной для него.

Модели имеют практическое назначение и легки в освоении. После описаний моделей я привожу практические рекомендации, рассказываю, на что продавцу обратить внимание и как действовать.

Как на практике работать с девятью моделями?

Шаг 1: определите, в какой ситуации находится клиент по отношению к вашему предложению. Естественно, для этого задавайте вопросы.

Шаг 2: опираясь на данные диагностики, примените практические рекомендации, приведенные в описании каждой модели.

И последняя рекомендация. Очень советую вам изучить и потренироваться в применении всех девяти моделей. В дальнейшем, в практической работе, вы можете уменьшить их количество в соответствии со спецификой своего бизнеса.

Все ситуации клиентов в моих моделях делятся на две группы:

- ситуации, которые определяются бизнес-процессами в компании клиента;
- ситуации, которые определяются статусом клиента в его компании и компетентностью относительно предмета сделки.

ГЛАВА 4

**МОДЕЛИ СИТУАЦИЙ,
ОПРЕДЕЛЯЕМЫЕ
БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ
И РЕГЛАМЕНТАМИ
КОМПАНИЙ-
КЛИЕНТОВ**

Модель 1. Бюджет — задачи — проблемы

Когда я продавал транспортно-экспедиторские услуги, меня всегда удивляло, насколько по-разному люди воспринимали эти услуги и их стоимость. Я никак не мог понять, почему так, пока не выработал, казалось бы, простейшую модель. Она применима в случаях, когда клиент занимает активную позицию и рассматривает варианты поставщиков товаров, но причины, по которым он это делает, не одни и те же. В моей модели описываются три типа оснований для принятия клиентом решения о сделке.

1. У клиента есть проблема, и сделка с вами может стать спасательным кругом в его ситуации.
2. У клиента есть определенная задача и целевые показатели, которых он хочет добиться с помощью того, что он у вас покупает.
3. На приобретение чего-либо уже выделен бюджет, и клиенту необходимо его освоить.



Рис. 61

Начнем с варианта № 1. Итак, ситуация клиента: у него есть проблема, которую он может решить с помощью вашего товара или услуги.



Рис. 62

Если вам повезло и вы встретили клиента, чью проблему можете решить с помощью своего предложения, вы легко можете оказаться на коне. Клиент, имеющий проблему, обычно довольно-таки податлив и жаждет быстрых решений. И чем быстрее это решение вы ему покажете, при этом подчеркнув, что *это очень непросто*, тем больше у вас шансов заключить выгодную сделку. Есть еще одна важная вещь: общаясь клиентом, у которого проблемы, вы чаще всего напрямую имеете дело с заинтересованным лицом. И самое главное: когда у клиента есть проблема, он заинтересован в сделке не меньше, если даже не больше, чем продавец. Клиент проявляет большую активность, потому что его ситуация гораздо сильнее, чем ваша.

ПРИМЕР

Это было в 1990-е годы... В одну из пятниц таможня изменила правила оформления и пропуска через границу так называемых стратегических грузов. Это решение было принято внезапно и вступало в силу с понедельника. Как вы догадываетесь, новые правила сильно усложняли жизнь экспортерам, резко снижали доходность их бизнеса, а многие виды сделок вообще становились убыточными. Но главное, те грузы, которые должны

были уйти к получателям по ранее заключенным контрактам, с понедельника зависали на неопределенный срок и не могли покинуть страну.

В середине той пятницы (напомню, это был день, когда экспортерам объявили о новом решении) в мой офис влетели два мужика с выпученными глазами. Они с последней надеждой пробили, не смогу ли я помочь им. Я был тогда начинающим специалистом, но проблему решить смог. Договорился о том, чтобы их грузы оформили в выходные, хотя подавляющее большинство таможенных постов в выходные не работали. Я нашел одну возможность из ста, и все получилось.



Я получил все возможные бонусы: огромный приз за сделку, благодарного клиента на все оставшееся время моей работы в таможенной сфере и прыжок через две ступеньки своей карьеры.

В ситуациях, когда у клиента есть проблема, чаще всего выигрывает тот, кто первым покажет ему, что проблему можно решить. Все остальные опоздают, даже если смогут решить проблему лучше.

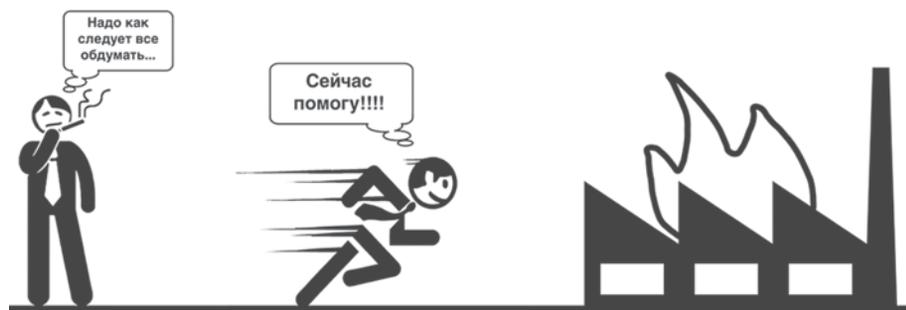


Рис. 63

Чем сильнее ситуация, тем меньше у клиента времени и терпения на решение. И тем сильнее действует фактор скорости. Те, кто тянет время, никогда не будут выбраны клиентом на роль спасителя.

Хочу обратить внимание: когда у клиента горячая проблема, велик соблазн взять с него все, что можно. Конечно, раз сделка похожа на продажу спасательных шлюпок на тонущем «Титанике»... Если у вас одноразовые сделки, тогда это неплохой вариант. Если же работа с вами

возможна на долговременной основе, я бы советовал драть с клиента не три шкуры, а поменьше, и настраиваться на постоянную работу с ним.

Вариант № 2. Ситуация клиента: у него есть определенная задача и целевые показатели, которых он хочет добиться с помощью того, что у вас покупает.

Эти клиенты значительно спокойнее. Они, так же как и клиенты с проблемой, заинтересованы в чем-то конкретном, но у них «хвост не горит», время терпит и они хорошо считают. Их ситуация намного слабее.



Рис. 64

В этом случае продажник будет общаться, скорее всего, с исполнителем, получившим четкие инструкции и представляющим себе конечные целевые показатели по сделке.

ПРИМЕР

Представьте себе компанию-дистрибьютора, работающую на рынке цифровых устройств. Собственник поставил задачу увеличить оборот и валовую наценку, подняв ее с 7 до 16% по одному из направлений. Этих показателей было необходимо достичь в течение трех кварталов. Для достижения целей компания-дистрибьютор начала активно вести переговоры с компаниями-поставщиками. Дистрибьютор, с точки зрения продавцов, этакий сладкий клиент, так как речь идет о долгосрочных и регулярных

закупках продукции в большом объеме. Клиент не стал устраивать тендер, а много и неформально общался с представителями производственных компаний. Победителем в марафоне общения стал производитель, говоривший с клиентом на его языке и обсуждавший исключительно те целевые показатели, которые клиента интересовали. А те, кто делал правильные, красивые длинные презентации, рассказывая об абстрактных выгодах работы с ними, остались за бортом.



РЕКОМЕНДАЦИЯ

Когда у клиента на первом месте задачи и целевые показатели, выигрывает тот поставщик, который наилучшим, с точки зрения клиента, образом эти задачи решает и максимально соответствует целевым показателям.

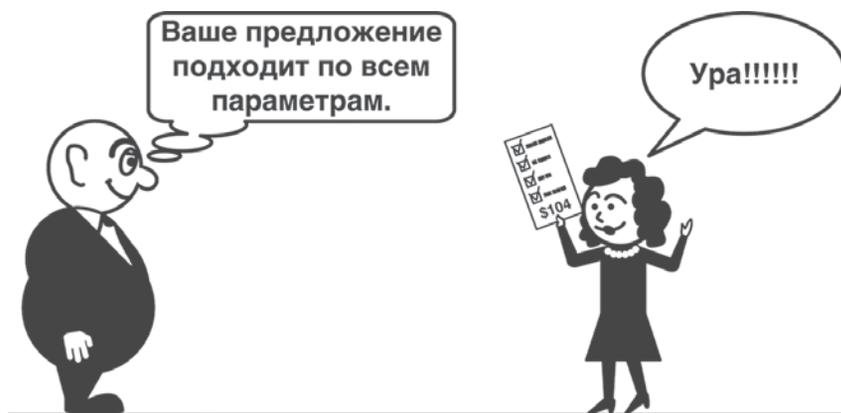


Рис. 65

Вариант № 3. Ситуация клиента: у него есть фиксированный бюджет на приобретение чего-либо, и соответствие рамкам бюджета — ключевой критерий решения о сделке.

Давайте посмотрим, как принимается решение в таких ситуациях.

Здесь продажник общается либо с человеком, чья личная заинтересованность в данном вопросе минимальна (то есть с посредником/исполнителем), либо с откатчиком.



Рис. 66

ПРИМЕР

Корпоративный Новый год. На такие мероприятия закладываются затраты в годовой бюджет. Распоряжается средствами, как правило, HR-специалист компании.

Во время поиска поставщика он решает следующие задачи:

- 1) не вылезти за границы бюджета;
- 2) достойно провести праздник;
- 3) ...специально не буду писать о коррупционной составляющей, сами понимаете, что это бывает.

Как вы думаете, какой праздник выберет HR, ограниченный бюджетом? И как этот праздник ему надо продавать?

Ключевой вопрос здесь: «Какой у вас бюджет?» Все, что превышает бюджет, обычно не рассматривается, все, что значительно ниже, чаще всего тоже. Ваша задача — предложить несколько ярких вариантов в рамках заданного бюджета. Это делается для того, чтобы клиент выбирал между вашими предложениями, а не между вами и вашими конкурентами.

ПРИМЕР

Закупка производственной одежды. Представьте себе компанию, осуществляющую продажу подержанных грузовых автомобилей. У них была огромная площадка, на которой стояли сотни

тягачей. Менеджеры по продажам были одеты в специальные комбинезоны и куртки, чтобы, не боясь запачкаться, показать клиенту машину со всех сторон и в любую погоду. Менеджерам не очень нравилась униформа. Почему? Да потому, что заказ на ее закупку получил офис-менеджер, который в вопросе совершенно не разбирался, никогда униформу не надевал и выбрал компанию — поставщика одежды исключительно из соображений того, что ее предложение «вписалось» в бюджет.



РЕКОМЕНДАЦИЯ

Когда вы работаете с клиентом, ориентированным в основном на бюджет, ваша задача — предложить ему несколько привлекательных вариантов и не слишком увлекаться красочным или, наоборот, детальным описанием своих товаров. Это его не интересует.

Модель 2. Регулярность — важность

Одна из самых простых и одновременно сильных моделей — двумерная модель «регулярность — важность». Несмотря на ее внешнюю простоту, большинство продавцов неадекватно оценивают по ней свои сделки. Это означает, что и в жизни они предъявляют несуществующие преимущества своих предложений, что заставляет клиента сопротивляться и блокировать сделку.

Давайте посмотрим на рисунок.



Рис. 67

Мы видим две оси координат. По одной описывается регулярность, повторяемость сделок. По другой — их важность, значимость для бизнеса клиента.

Давайте разберем подробнее, какие значения и в каких случаях могут принимать обе переменные.

РЕГУЛЯРНОСТЬ

Эта переменная показывает, является ли ваша сделка с клиентом разовой (нерегулярной) или это процесс снабжения клиента на постоянной (регулярной) основе.

ПРИМЕР

Закупка письменных столов в новый офис — типичная нерегулярная сделка. Точно так же, как закупка холодильного оборудования для гипермаркета, разработка и установка вентиляционной системы в строящемся здании и т.п.

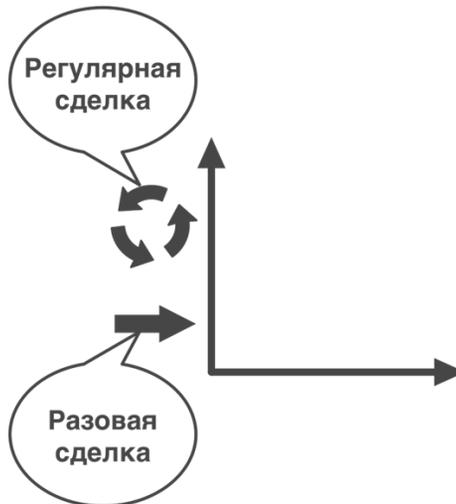


Рис. 68

Регулярные сделки — это снабжение клиента расходуемым товаром (сырьем, комплектующими и т.п.) или оказание услуг на постоянной основе.

ПРИМЕР

Закупка канцелярии в офисы, сырьё и расходных материалов на производство, товаров магазинами, аудиторские услуги, услуги связи и доступа в интернет, клининговые услуги и т.п.

ВАЖНОСТЬ СДЕЛКИ ДЛЯ БИЗНЕСА КЛИЕНТА

Здесь мы рассмотрим три значения. В восприятии клиента товары или услуги могут быть:



Рис. 69

- 1) необязательными;
- 2) необходимыми;
- 3) чрезвычайно важными.

В зависимости от того, как воспринимает сделку клиент, продажник должен выбрать тот или иной способ взаимодействия.

Необязательное — то, без чего бизнес клиента может обойтись.

ПРИМЕР

Компания-поставщик продает кофе-машины в офис. Менеджеры, продающие машины, относятся к сделкам очень серьезно, ведь это их хлеб. Они обижаются и не понимают, почему большой процент клиентов «посылает их подальше» с этими машинами. Так как менеджеры по умолчанию считают, что сделка важна и для них, и для клиентов, они соответствующим образом выстраивают взаимодействие с клиентом. Но для клиента кофе-машина и соответственно сделка — просто вишенка на торте, без которой бизнес будет функционировать ничуть не хуже.

Надеюсь, вы понимаете относительность понятия «необязательный». Подразумевается необязательность сделки именно в глазах клиента.

Термин «необходимый» я использую для товаров, без которых бизнес клиента не может существовать, хотя они не являются ключевыми для бизнеса или их характеристики абсолютно не важны. Такие товары, как правило, имеют множество альтернатив на рынке, и смена поставщика может происходить с минимальными потерями для эффективности. Например, никакой офис не может существовать без бумаги. Однако будет ли это «Снежинка» или «Балет», не играет никакой роли.

Термин «чрезвычайно важный» я использую для тех случаев, когда без какого-либо товара или услуги бизнес клиента не может функционировать в принципе. При этом характеристики товара или услуги очень важны для успешности бизнеса. В данном случае заменить подобные товары или услуги на первые попавшиеся крайне трудно.

Разделение по модели «регулярность — важность» кажется очевидным и на первый взгляд не дает ничего нового продавцу. Но ситуация меняется, когда мы применяем к вашей сделке одновременно два измерения, комбинацию регулярности и важности.

Давайте рассмотрим шесть базовых комбинаций и то, каким образом клиенты чаще всего принимают решения по каждому из типов сделок. Я рассмотрю их одну за другой, а вы продиагностируйте, к какой комбинации относятся сделки вашей компании.



Рис. 70

Комбинация № 1. Разовая + необязательная сделка

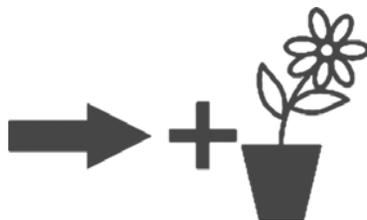


Рис. 71

ПРИМЕР

Покупка жалюзи в офис, организация корпоративного праздника и т.п. Попробуйте дополнить этот список, опираясь на свой опыт. Основная характеристика разовых и необязательных сделок — то, что клиент может отказаться от них в любой момент. Для него сделка в некотором смысле — баловство, подарок самому себе или сотрудникам. Стоит измениться настроению или экономической ситуации, и клиент без всякого сомнения сделку отменит. Плюс для продавца: цена на разовую и необязательную сделку чаще всего — не главный критерий. В сделках этого типа важнее всего вызвать симпатию клиента к вашему товару.

Комбинация № 2. Разовая + необходимая сделка

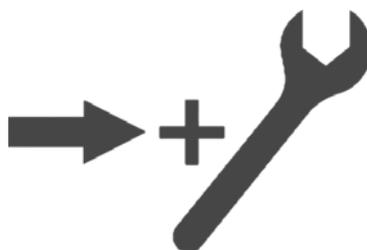


Рис. 72

ПРИМЕР

Покупка оргтехники в офис, мебели для нового офиса, услуги нотариуса; услуги транспортной компании при переезде офиса или производства.

Если посмотреть на такой тип сделок с позиции клиента, то ключевой характеристикой окажется отсутствие у клиента бизнес-процессов, соответствующих такому типу сделок. Они одnorазовые. Часто в компании клиента существует непонимание, кто отвечает за нее и на основании каких критериев принимаются решения. Этот легкий бардак, несомненно, влияет на поведение клиента и должен учитываться продавщиком при переговорах. Когда у клиента нет критериев, то чаще всего главным при решении о сделке станут цена и пара-тройка формальных характеристик.

ПРИМЕР № 1

Если клиент покупает принтер в офис, его интересует ряд характеристик: производительность, размер, экономичность. Из предложений с сопоставимыми характеристиками клиент, скорее всего, выберет наиболее дешевые. Следующий важный момент: кто в компаниях принимает решения по сделкам такого рода? Чаще всего офис-менеджер, IT-специалист, менеджер по закупкам — в любом случае один человек. Если это разовая сделка на сумму, которая в компании считается значительной, к решению может подключиться руководство, но его наверняка будет интересовать только стоимость.

ПРИМЕР № 2

Небольшое производственное предприятие переезжает в новое помещение. Для переезда необходимо найти компанию, предоставляющую машины, водителей и грузчиков. Кто займется этим вопросом? Скорее всего, один из топ-менеджеров компании. Как он будет принимать решение? Вероятно, поручит подчиненному обзвонить до десяти компаний-перевозчиков, выделить пять самых подходящих и предоставить ему информацию. Поскольку переезды случаются крайне редко, у клиента мало критериев (он не знает, чего опасаться и какие могут возникнуть проблемы). Поэтому он вынужден доверять предложениям поставщиков данной услуги.

И для комбинации № 1, и для комбинации № 2 существенным является один общий момент:



РЕКОМЕНДАЦИЯ

Поскольку сделка разовая, то, чтобы ее совершить, продавец должен либо принять входящий звонок от клиента, либо сам найти клиента, которого именно в данный момент интересует это предложение.

Итак, чтобы успешно совершать сделки этого типа, необходимы три вещи:



Рис. 73

- чтобы в поисковых системах ваш сайт был на ведущих позициях;
- чтобы ваша компания обладала уровнем известности, побуждающим клиента при возникновении потребности сразу вспомнить не чью-нибудь, а ВАШУ компанию;
- чтобы осуществлялось регулярное, на постоянной основе прочесывание и прозванивание потенциальных клиентов.

Вот в чем особенность сделок этого типа: вы никогда не знаете, у кого из ваших потенциальных клиентов и в какой момент возникнет потребность. Поэтому в данном случае необходима столь нелюбимая менеджерами по продажам процедура холодного обзвона клиентов. Если процедура проводится на регулярной основе, то по закону больших чисел вы неизбежно попадете на клиентов, как раз в данный момент задумавшихся о подобной сделке.

Учтите, если сумма не слишком велика, то решения принимаются быстро и очень часто на основании анализа всего нескольких предложений. Так что здесь работает принцип: кто успел, тот и съел.

Комбинация № 3. Разовая + чрезвычайно важная сделка

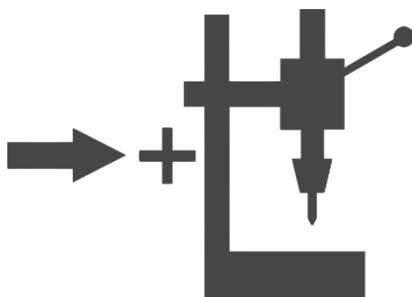


Рис. 74

ПРИМЕР

Покупка оборудования или производственной линии, выбор объекта недвижимости с целью организации торговой точки, создание сайта для продвижения компании. Под «чрезвычайной важностью» стоит понимать то, насколько в дальнейшем сделка может повлиять на ход бизнеса или качество выпускаемой продукции. Часто важная сделка — то, без чего функционирование бизнеса невозможно. Разовые сделки чрезвычайной важности — вехи в развитии компании. На базе таких сделок компания существует и развивается.

Каков, с точки зрения клиента, критерий решения о сделках такого типа? В данном случае решение принимается обычно на высоком уровне и ему придается особая важность, поскольку такие решения влияют на развитие бизнеса. Решение обычно принимает либо владелец бизнеса, либо ведущий управленец. И довольно часто оно принимается коллегиально, с привлечением не только административных, но и технических специалистов и внешних консультантов.

Решения подобного рода чаще всего не спонтанны и принимаются взвешенно.

Самое главное, что критерии решения — не только свойства вашего предложения, но и соответствие его той модели бизнеса, для которой оно приобретается. Приоритет цены снижается, если речь идет о разовых сделках чрезвычайной важности. На первое место выходят долговременные эффекты от сделки.

ПРИМЕР

Для оборудования необходимо наличие длительных гарантийных обязательств и сервис, высокий ресурс и ремонтпригодность, возможность модернизации. Если взять покупку объекта недвижимости для организации торговой точки, то в качестве основных критериев будут выступать: проходка (количество людей в час) в данном месте, не только в настоящее время, но и в перспективе, удобство расположения, насколько хорошо виден вход, есть ли парковочные места и т.п.

Поскольку при таких сделках важны не столько ценовые, сколько экономические и технические характеристики, для продавца важно перестать быть продавцом и стать в глазах клиента консультантом и экспертом. Также эффективная стратегия для продавца в этой ситуации — поиск лиц, влияющих на решение.

ПРИМЕР

При покупке дорогой производственной линии или станка решение принимает генеральный директор завода. А влиять на решение могут начальник производства и главный технолог.



РЕКОМЕНДАЦИЯ

А значит, чтобы успешно совершать продажи в комбинации «разовая + чрезвычайно важная» сделка, необходимо:

- чтобы ваша компания была позиционирована на рынке как достойный партнер и эксперт в своей области;
- чтобы специалист по продажам не только обладал знаниями характеристик своего предложения, но и имел четкое представление об их влиянии на бизнес заказчика;
- чтобы продажник мог выступать в качестве эксперта и вести разговор с администраторами, финансистами и техническими специалистами заказчика, разговаривая с ними на одном языке и показывая каждому выгоды от своего предложения в соответствии с ключевыми показателями деятельности каждого.

Активность и напор в сделках подобного рода, конечно же, важны, но в существенно меньшей степени, чем в предыдущей

комбинации. Продавец должен уметь выстраивать длительные взаимоотношения с клиентом и управлять проектом, которым, в сущности, является сделка этого типа.

Часто такие сделки проходят в формате тендера, что требует дипломатичности и профессиональной подготовки, помогающей влиять на решения не отдельных лиц, а групп и комитетов.

Комбинация № 4. Регулярная + необязательная

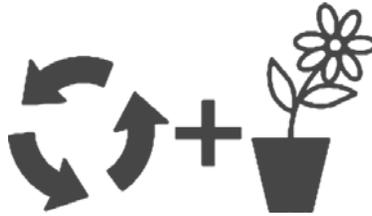


Рис. 75

ПРИМЕРЫ

Поставка воды, чая, кофе в офис, клининговые услуги, изготовление фирменной полиграфии и т.п.

Поскольку эти сделки для клиента, по сути, не важны, основным критерием его решений служат простота и законченность предложения. Наиболее важна не сама сделка, а удобство и незаметность для клиента процесса поставок. По поводу таких сделок он хочет раз и навсегда решить этот вопрос и забыть о нем. Отсутствие усилий и беспокойства — ключевой момент при решении.

Специалисту по продажам необходимо максимально убедительно объяснить клиенту простоту и беспрепятственность будущего процесса поставок. Цена в таких сделках не должна выходить за границы того, что клиент считает приемлемым.



РЕКОМЕНДАЦИЯ

В подобных сделках хорошо работает массовый обзор потенциальных клиентов и известность компании на уровне первых страниц в интернет-поисковиках.

Комбинация № 5. Регулярная + необходимая



Рис. 76

ПРИМЕРЫ

Сделки такого типа могут быть узкоспециализированными или стандартными. Стандартные сделки — это, например, закупка бумаги в офисы, расходных материалов для оргтехники, услуги связи и интернета и т.п. Их совершают все компании. Специализированные сделки определяются особенностями бизнеса. Это могут быть, например, поставки ручного инструмента, комплектующих запасных частей.

Обратите внимание на особенность этих сделок. Без регулярных поставок такого типа товаров бизнес существовать и эффективно работать не может. Но предприятию по большому счету неважно, кто окажется поставщиком этих товаров, поскольку они являются стандартными. Так, например, к этому типу сделок принадлежит поставка каждой отдельной товарной позиции в гипермаркеты, сетевые магазины, мультибрендовые оптовые компании, поскольку каждая отдельная позиция в большинстве случаев легко заменяется на аналогичную без потерь в экономике бизнеса.

Каков критерий решения о сделках такого типа и кто принимает решения? Решения о закупках принимаются на основе отлаженных бизнес-процессов. Обычно решение принимает один специалист компании-клиента (допустим, офис-менеджер, закупающий воду и расходные материалы для офиса, или менеджер отдела закупок). Специалистам переданы полномочия не только закупать товары, но и отбирать поставщиков товаров на основе формальных и неформальных критериев. Например, в качестве формального критерия специалист-закупщик оперирует ценой. А в качестве неформального критерия может использовать удобство работы

с ним. Скажем, если поставщик готов быстро отреагировать на авральный запрос, если он делает всю необходимую документацию за закупщика, то окажется в фаворе.

Чем сложнее закупаемый на постоянной основе товар, тем выше компетенции специалиста, принимающего решение о закупке.

Как вести себя специалисту по продаже в таком типе сделок?

С одной стороны, тактика работы продажника напоминает тактику работы в комбинации № 4, но с некоторыми отличиями. Товары при комбинации № 5 используются практически всеми компаниями в рамках рынка продавца: воду покупают все офисы, отвертки покупают все заводы и авторемонтные мастерские и т.п. Эти товары, пусть и не единственно важные для бизнеса, необходимы для его функционирования. Когда продажник совершает сделку типа «регулярная + необязательная», он не знает точно, нужен ли клиенту его товар, пользуется ли клиент чем-то аналогичным. Когда же продажник выходит на клиента с предложением о сделке, имеющей для клиента статус «регулярная + необходимая», он должен быть готов к тому, что у клиента уже есть поставщик этих товаров и услуг.

Например, если вы продаете информационно-правовую систему бухгалтерам, то, позвонив потенциальному клиенту, должны быть готовы, что подобная система у него уже стоит или у него есть отлаженный способ получения информации из других источников. Точно так же глупо предполагать, что авторемонтная мастерская не имеет постоянного поставщика гаечных ключей, так как эти ключи постоянно требуются в работе и постоянно ломаются.



РЕКОМЕНДАЦИЯ

Успешные сделки при комбинации «Регулярный + необходимый» имеют следующие особенности:

- специалистам по продажам придется работать против уже существующих поставщиков;
- основные точки приложения сил продавца — выделение товаров на конкретном фоне с помощью уникальных преимуществ (лучшая цена, лучший сервис, лучшие потребительские свойства);

- учет личных особенностей и субъективных предпочтений, а также КРІ закупщика.

Как и в комбинации № 4, необходим холодный обзвон клиентов. Учитывая традиционно невысокое в России качество сервиса, предоставляемое на регулярной основе компаниями-конкурентами, вы неизбежно наткнетесь на закупщика, которому надоели «косяки» постоянного поставщика и который готов рассмотреть альтернативные предложения.

Чем выше конкуренция, чем большее количество предложений получает клиент и чем ниже уникальные качества товаров, тем чаще эти товары попадают в квадрат «регулярный — необходимый» и тем жестче будет вести себя клиент на переговорах.

Итак, самое главное в сделках данного типа — планомерно выстроить долгосрочные отношения с закупщиками. Будьте готовы, что ваше первое предложение не примут. Выстройте план действий так, чтобы у вас всегда была возможность снова и снова иметь право позвонить или встретиться с клиентом. Этот тип сделки — основной для поставщиков ретейла.

Комбинация № 6. Регулярная + чрезвычайно важная

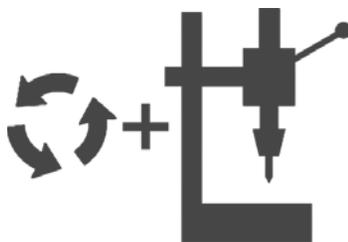


Рис. 77

Еще раз обращаю внимание читателя, что даю классификацию глазами клиента. В ее основе — специфика бизнес-модели клиента, которую необходимо понять. То, что может показаться незначительным снаружи, при взгляде изнутри, с точки зрения клиента, может оказаться важным и структурообразующим. В мире много компаний производят дисплеи для смартфонов и планшетов. У различных производителей этой техники абсолютно разные требования к качеству. Для безымянной китайской фирмочки сменить поставщика дисплеев для поддельного смартфона не составляет

никакого труда, и с точки зрения руководства поставка дисплеев — регулярная и необходимая сделка. Для компании Apple поставка дисплеев, напротив, регулярна и чрезвычайно важна, так как требования Apple к качеству матриц необычайно высоки. Если Apple меняет поставщика дисплеев, то она тратит много времени, чтобы его найти, отладить процесс производства и контролировать качество. Это не раз приводило к задержкам отгрузок техники оптовикам и финансовым потерям. Бизнес-модель Apple не допускает установку посредственных дисплеев на технику, и поэтому выбор поставщика — сложная задача: поставщик должен гарантированно поставлять большие партии дисплеев стабильно высокого качества. В целом сделки этого типа — ключевые для функционирования бизнеса.

ПРИМЕРЫ

Поставка мяса, наполнителей и оболочек на колбасный завод, комплектующих для сборки автомобиля на автомобильном заводе, поставки бумаги и расходных материалов для типографий, услуги транспортно-логистической компании для дистрибьюторского бизнеса. Для всех перечисленных случаев поставка товара — структурообразующая для бизнеса, и в отличие от комбинации № 5 смена поставщика — непростая задача, порой чреватая потерями для бизнеса.

Критерии закупок в сделках такого типа обычно принимаются на уровне высшего руководства компании, поскольку затрагивают саму суть бизнеса. Они определяются бизнес-моделью и очень редко могут быть изменены без санкций ведущих руководителей.



РЕКОМЕНДАЦИЯ

1. Будьте готовы, что решение по сделке будет приниматься медленно, так как от вашего товара зависит успешность бизнеса клиента.
2. У клиента уже есть поставщик, иначе его бизнес не существовал бы.
3. Скорее всего, имеющийся поставщик удовлетворяет клиента и соответствует его бизнес-модели.
4. В сделках данного типа нужно готовиться к серьезной конкурентной борьбе и понимать: ради копеечной выгоды клиент не будет менять шило на мыло, так как для бизнеса в целом стабильность гораздо важнее сиюминутной экономии.

Технология активных продаж здесь работает со скрипом. Мало того что потребность клиента уже кем-то удовлетворена, так ведь чаще всего у него сложились отношения с поставщиком, вызывающим доверие. Поэтому здесь применима и работает технология экспертных продаж (термин мой).

Модель 3. Привычное — новое

Каждая сделка, совершенная компанией-клиентом со своими поставщиками, может быть определена как привычная или новая. В зависимости от того, как клиент воспримет сделку, его поведение и алгоритм решения будут сильно различаться.

Привычная сделка — такая, подобную которой клиент уже ранее совершал.

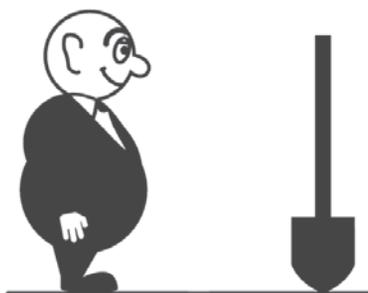


Рис. 78

Клиенту знакомы детали сделки, особенности и характеристики товара, у него есть опыт взаимодействия с поставщиком и использования товара. И, самое главное, у клиента уже есть поставщик. Поскольку сделка привычная, клиент не испытывает ни любопытства, ни страха, ни каких-либо других сильных эмоций, за которые его можно зацепить. И еще: у клиента выработан стереотип проведения подобной сделки. Чем привычнее сделка, тем стереотип сильнее и тем сложнее новому поставщику привлечь внимание клиента.

Крайнее дегкомыслие — недооценивать влияние стереотипов на решения клиента. Кроме личностных стереотипов важную роль играют правила и бизнес-процессы в его организации. Например, необходимость длительного и муторного согласования каждого нового договора, что может послужить серьезным барьером для любой, даже, казалось бы,

выгодной клиенту сделки. Субъективная цена преодоления этого барьера может оказаться выше, чем выгода от сделки с вами.

Запомните одно: клиент годами пользуется не самым дешевым, не самым современным и не самым качественным товаром только потому, что он для него привычный. И пока ситуация клиента кардинальным образом не изменится, он будет держаться за проверенного поставщика.

Как вести себя в этой ситуации? Если вы хотите вытеснить поставщика, к которому привык клиент, у вас есть несколько вариантов управления ситуацией.



РЕКОМЕНДАЦИИ

Рекомендация № 1. После знакомства с клиентом и презентации ему своих товаров поддерживайте с ним отношения. Станьте для него привычным и безопасным и дождитесь момента, когда действующий поставщик допустит ошибку. И здесь главное — оказаться первым из тех, кто предложит свой товар взамен.

Рекомендация № 2. Предложите существенно лучшие условия. При этом постарайтесь сделать за клиента всю возможную подготовительную работу. Если нужно (и если возможно), самостоятельно согласовывайте договор с бухгалтерией, сами отвозите копии подписанных документов и др.

Рекомендация № 3. Переведите привычную для клиента сделку в непривычную плоскость. Обновите ее. Удивите клиента. Добавьте в свое предложение то, чего у клиента раньше не было. Тем самым вы заставите сонные глаза клиента раскрыться, и он более внимательно отнесется к вашему предложению.

ПРИМЕР

Менеджер Вася продает услуги грузоперевозок и таможенного оформления. Вася очень хочет заключить контракт с компанией, возящей грузовиками товары из Европы. Компания занимается этим давно и у нее, естественно, имеется перевозчик. Пытаясь не упустить шанс сразу заключить сделку, Вася отправит клиенту коммерческое предложение, напросится на встречу и будет, аки ворон крови, ждать, пока существующий перевозчик не допустит ошибку. При этом Вася будет не реже чем раз в месяц напоминать

о своем существовании приятным для клиента способом (новости, подарки, интересная информация, неформальные встречи и др.).

Возможен вариант, когда Вася ошеломит клиента демпинговым предложением и будет всячески соблазнять его, показывая гигантскую экономию, полученную клиентом благодаря совместной работе (в соответствии с рекомендацией № 2).

Если же Вася сделает ставку на рекомендацию № 3, то будет предлагать клиенту не низкую стоимость перевозки, а, например, услугу специального сопровождающего, встречающего груз на границе и обеспечивающего особые условия на таможне. При этом цена услуги окажется даже несколько выше, чем у существующего поставщика. Но и скорость прохождения груза через таможню и доставки до потребителя будет выше.

Перейдем к сделке типа «новое для клиента».

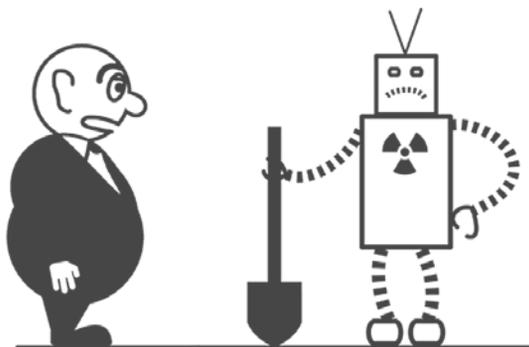


Рис. 79

Здесь есть два варианта.

Вариант № 1. Клиент сам хочет купить что-то новое.

Вариант № 2. Вы ему предлагаете купить то, чем клиент никогда не пользовался.

Рассмотрим вариант № 1.

Представьте ситуацию: типичный представитель офисного планктона внезапно получает от начальства задачу купить то, что он никогда не покупал, и, возможно, то, в чем ничего не понимает. Для закупщика это стресс и ситуация высокой неопределенности. Предполагая, что новый товар может оказаться у действующих поставщиков, он в первую очередь обратится к ним. Если у них нет, то он, очевидно, полезет в интернет. В этом случае ситуация продажи для вас будет в целом пассивной.

Вам просто необходимо иметь в наличии товар и находиться в интернете в первой десятке по соответствующему поисковому запросу.

Каково должно быть поведение продавца в этой ситуации? Поскольку у клиента стресс, ваша задача — его снять. Поняв, что для клиента это новая сделка, убедите его в своей компетентности относительно нужного товара, докажите и покажите, что вам знакомы детали и нюансы. Короче говоря, станьте для клиента экспертом, причем таким, после общения с которым обращаться к кому-либо другому просто бессмысленно.

Вариант № 2. Вы сами предлагаете клиенту купить то, чем он никогда не пользовался. Естественно, ваша первостепенная задача — быстро выяснить, так это или не так. Затем вы должны подготовить прицельную презентацию новинки, учитывая особенности бизнеса и ценности клиента.

Презентационная продажа — не такое простое занятие, и об этом я расскажу в другой книге. Как и о влиянии личностных особенностей на сделку.

Предлагая клиенту что-то новое, обязательно учтите, насколько консервативен сам клиент и его бизнес.

Сконцентрируемся на анализе ситуации клиента. Каждый бизнес в зависимости от рынка и бизнес-модели тяготеет либо к консервативным, либо к инновационным решениям.

Например, необычайно живо относятся к новинкам в фэшн-индустрии (одежда, аксессуары) и индустрии красоты (салоны красоты, косметологические центры и др.). Эти виды бизнеса построены на принципе опережения и соответствия трендам. У кого есть новинка, тот и подгребают под себя клиентов. То же самое можно отнести и к рынку стоматологических услуг.

В ряде случаев новинки желанны для клиентов логистических услуг, для высокотехнологичных производств.



РЕКОМЕНДАЦИЯ ПРИМЕР

Чтобы продать новый аппарат для «наведения красоты» в косметологический центр, нужно сделать бизнес-event, где собрать представителей рынка и экспертов. Сделайте красивую презентацию, дайте

убедительные с научной точки зрения примеры эффективного использования новации в авторитетных мировых центрах. Проведите обучающие мероприятия для специалистов. И все. Заказы вам обеспечены.

А вот продажа новинок в консервативный бизнес — дело очень трудное.

ПРИМЕР

Наш менеджер Вася работает в службе продаж ювелирной компании, которая специализируется на производстве обручальных колец. Гениальный дизайнер Федя придумал креативный дизайн обручального кольца, которое никаким образом на привычное обручальное кольцо не похоже. Федин дизайн очень понравился собственнику компании. Кольца с Фединым дизайном запущены в массовое производство. Естественно, нашему менеджеру Васе поставили план по продаже креативных колец.

Вася идет с образцами колец в ближайшую ювелирную сеть, и вот что мы слышим:

Вася (далее В.): Привет, у меня есть новые обручальные кольца.
Закупщик (З.) (мрачно) Ну покажи...

В.: Показывает.

З.: Это что за хрень!?!?

В.: Это не хрень. Это обручальное кольцо.

З.: Вы чего там у себя, совсем опухли? ЭТО не обручальное кольцо! ЭТОГО никто у нас никогда не купит!

В.: Но это же новый дизайн!

З.: Иди-ка ты подальше с этим новым дизайном. Принеси нормальные обручальные кольца, тогда и поговорим.

Есть ли у Васи шанс продать креативные кольца?

Да. Есть, и немаленький. Но и небыстрый.



РЕКОМЕНДАЦИЯ

Чтобы преодолеть консерватизм клиента, а тем более его бизнеса, нужно затратить большое количество усилий и времени для промывания мозгов клиента и формирования новой моды в отрасли. Если

вы продаете что-то революционно новое для консервативных рынков, первейшая задача — найти достойного игрока, готового рискнуть и создать прецедент. Чтобы позже на него можно было опереться и сослаться при продажах нового товара.

Итак, при всей простоте модель «Привычное — новое» — эффективный ключ доступа к пониманию мотивов клиента и рычагам влияния на его решение.

Модель 4. Адекватность и стоимость

Моделирование восприятия клиентом стоимости — одновременно и простая, и сложная задача. С одной стороны, существуют стандартные модели классификации товаров и услуг по критерию цены, а с другой — восприятие клиентом цены сделки может кардинально различаться в зависимости от специфики бизнеса клиента и товара.

Я долго ломал голову, какую модель построить. Попробовал, и не одну, и все не нравилось. Точнее, даже не так. Модели-то получались, но не проходили проверку. Они были сугубо частными и не работали в широком спектре сделок.

Поэтому я решил представить здесь не одну, а две частные модели, описывающие восприятие клиентом стоимости сделки, ее ценности и адекватности. В них учитываются как бизнес-процессы и особенности компании, так и личные особенности B2B-клиента.

Модель 4.1

Существует общепринятое разделение товаров по ценовым категориям: низкая, средняя, высокая, люкс.



Рис. 80

Я хочу рассмотреть эти категории с точки зрения психологии закупок и закупщика. Почти все товары могут быть представлены по меньшей мере в первых трех категориях. Большая ошибка продавца — попытка

продать свой товар на основе ценовых критериев, выгодных клиенту только по мнению продавца.

Здесь я покажу, как диагностировать, в том числе и с помощью речи, ценности и установки клиента. Сразу хочу сказать: зачастую убеждения клиента и социальное давление — факторы не менее важные, чем экономические показатели.

Итак, выбор ценовой категории закупаемого товара определяется тремя причинами:



Рис. 81

- экономические;
- личностные (убеждения и предпочтения лица, принимающего решение);
- социальное давление.

Товары и услуги низкой ценовой категории

Здесь главные факторы, собственно, цена, скидка и отсрочка платежа. Если клиент ориентируется на приобретение товаров этой ценовой

категории, то какими-то иными аргументами его зацепить очень трудно. Во-первых, очень часто бизнес клиента ориентирован на использование всего самого дешевого, и покупка более дорогих товаров просто разрушает экономическую модель. Либо, что часто бывает, действует таракан в голове того, кто принимает решение.



Рис. 82

ПРИМЕР

Я знаю несколько компаний, руководители которых буквально помешаны на экономии. Вся мебель, вся оргтехника покупаются только по критерию «самое дешевое, что есть на рынке». Это внутренняя позиция, убеждение владельца бизнеса. Любые аргументы и предложения купить что-то более дорогое отменяются: «А зачем?» Действительно, с точки зрения клиента, предпочитающего дешевое, нет смысла покупать современное, удобное или престижное. На рынке дешевых предложений рулит некачественность и приземленная утилитарность.

ПРИМЕР

Представитель западной компании, славящейся качеством своих инструментов, пытается продать партию гаечных ключей на металлообрабатывающий завод. Начальник производства, с которым он встречается, отказывается даже рассматривать его предложение. Аргументы очень просты: «За цену одного вашего гаечного ключа я куплю ведро китайских». Или: «Китайские ключи — г...о. Но у меня в цехах с нормальным инструментом работать не умеют, а хороший просто испортят!» Понятно, что мы имеем дело прежде всего с убеждениями лица, принимающего решение. А работать против убеждений сложно (хотя и возможно). Можно перевести любителя самого дешевого в средний ценовой диапазон, но происходит это не быстро и требует длительного общения

и изменения не только убеждений клиента, но порой и экономической модели его бизнеса.

У людей, ориентирующихся исключительно на предложения низкого ценового диапазона, аргументы относительно качества, надежности и прочего находятся вне поля восприятия.



РЕКОМЕНДАЦИЯ

Если вы работаете с клиентом, предпочитающим товары и услуги низкой ценовой категории, ваше предложение должно быть либо минимальным по цене, либо чрезвычайно выгодным по условиям отсрочки, доставки и др.

ТОВАРЫ И УСЛУГИ СРЕДНЕГО ЦЕНОВОГО ДИАПАЗОНА



Рис. 83

Менеджеры по продажам, обучающиеся у меня, в подавляющем большинстве работают в этой категории и предпочитают ее. Она для них самая комфортная. В этой ценовой категории правят бал торговые марки, и у клиента больше критериев решения. Клиент обращает внимание на качество, удобство использования, сервис и гарантию, ну и, естественно, на цену. Таким образом, у менеджера по продажам больше рычагов для оправдания цены и условий поставки товаров.

ПРИМЕР

Менеджер по продажам хочет выдвинуть конкурента с металлообрабатывающего предприятия. Конкурент поставляет недорогие фрезы для обработки металла. Цена у нашего менеджера на 10% выше. Если бы речь шла о низком ценовом диапазоне, у него не было бы никаких шансов. Что делает наш менеджер?

Он привозит с собой опытную партию и договаривается с главным технологом об испытаниях. В ходе испытаний выясняется, что:

- 1) при стандартных режимах работы его фреза изнашивается на 15% меньше, чем фреза конкурента;
- 2) при более скоростных методах обработка его фреза дает 13%-ный рост производительности труда.

Собственно, на этом все. Клиент получает ощутимую экономию не на стоимости фрезы, а на конечной себестоимости продукции.



РЕКОМЕНДАЦИЯ

В чем важнейшая задача менеджера при подготовке продажи таких товаров? Собрать максимум аргументов в пользу своего предложения по сравнению с конкурентами по широкому диапазону критериев, начиная от объективных (технических характеристик) и заканчивая субъективными (удобство, привлекательность и др.).

При взаимодействии с клиентом задача менеджера по продажам — быстро понять ценности клиента и представить свое предложение в свете этих ценностей.

ТОВАРЫ И УСЛУГИ ВЫСОКОГО ЦЕНОВОГО ДИАПАЗОНА

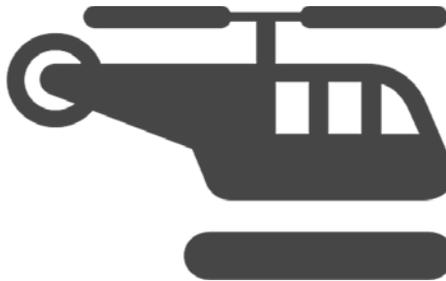


Рис. 84

В этом сегменте правят уже не торговые марки, а бренды. Клиенты, ориентированные на высокий ценовой сегмент, могут предпочитать его по очень разным причинам. Я в своей практике встречался в основном с двумя:

- установка (убеждение, принцип жизни) первого лица компании;
- «производственная необходимость».

Если клиент предпочитает высокий ценовой сегмент по первой причине, то зачастую у него присутствует некий пунктик, особое отношение к товарам и услугам этого сегмента. Это может быть любовь к определенному бренду, технологии, уровню и др.

Такому клиенту можно даже на B2B-рынке сделать эмоционально окрашенную продажу.

Если же выбор высокого ценового сегмента рационален, то клиент даже в этом случае может вытрясти из продавца душу, добиваясь скидок или иных особых условий.



РЕКОМЕНДАЦИЯ

Высокий ценовой сегмент требует от продавца соответствия бренду и уровню клиентов, а также высокой клиентоориентированности. Если ее не проявить, клиентов можно запросто потерять.

Также во многих случаях цикл сделки в этом ценовом сегменте довольно длинный. Я не раз наблюдал, как продавцы, перешедшие из других сегментов в высокий, не справлялись и возвращались к привычным для себя условиям.

Модель 4.2

Кроме ориентации на определенный ценовой сегмент у клиента чаще всего существует субъективный (в строгом соответствии с теоремой Томпсона) диапазон *разумности стоимости сделки*.

Цены, лежащие внутри этого диапазона, воспринимаются как *нормальные*. Они определяются картиной мира клиента и в соответствии с теоремой Томпсона считаются единственно возможными для него. Как вы понимаете, границы диапазона адекватности цены у клиента могут вполне соответствовать рыночным условиям. А могут и не соответствовать.

Если предложенная клиенту цена выходит за границы диапазона адекватности в сторону увеличения, она воспринимается резко негативно.

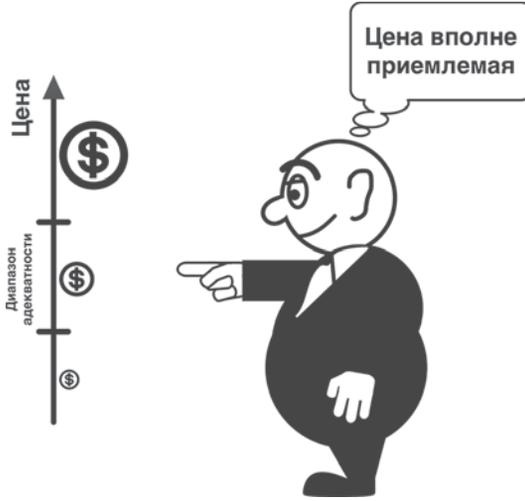


Рис. 85



Рис. 86

Она не просто высока, она не соответствует убеждениям и субъективным предпочтениям. Поэтому часто такая цена вызывает у клиента не вполне вежливую и даже агрессивную реакцию. Пугаться не надо, с этим можно и нужно работать.

Если же цена предложения левее диапазона адекватности, то это зачастую вызывает недоверие и настороженность.

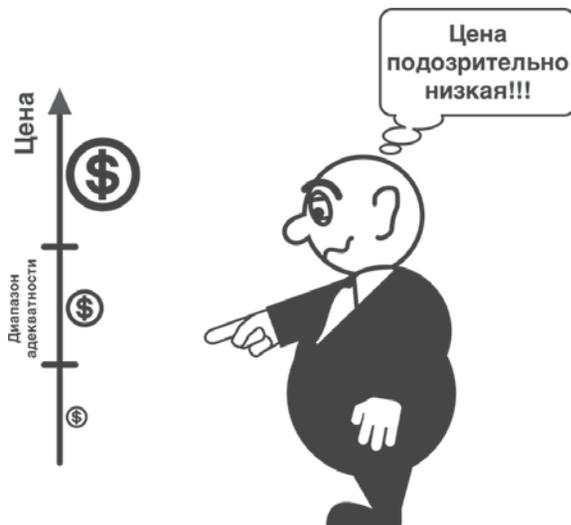


Рис. 87



РЕКОМЕНДАЦИЯ

Часто в коммерческих предложениях для усиления убедительности основного варианта его обрамляют двумя другими, выходящими за границы диапазона адекватности. На фоне подозрительно дешевого и непристойно дорогого предложений основной вариант выглядит особенно привлекательным.

ГЛАВА 5

**МОДЕЛИ СИТУАЦИЙ,
ОПРЕДЕЛЯЕМЫЕ
СТАТУСОМ
И КОМПЕТЕНЦИЯМИ
ЛПР**

Модель 5. Пользуется — выгода

В предыдущих моделях рассматривалась закупка товаров с точки зрения интересов и особенностей бизнеса клиента. Эта и все последующие модели рассматривают ситуацию сделки с субъективной позиции покупателя, то есть лица, с которым вы ведете переговоры и которое принимает решение или влияет на него.



Рис. 88

Эта модель двумерна. По вертикальной оси располагается критерий выгоды лично (подчеркиваю) для представителя клиента. На горизонтальной оси покажем, пользуется ли сам представитель клиента тем, что закупает, или не пользуется.

Хочу пояснить, что понимаю под личной выгодой для закупщика: это влияние параметров сделки на доход закупщика (например, через его KPI), его положение в компании, карьерные перспективы и др.

Рассмотрим каждую из четырех комбинаций.

Комбинация № 1. Сделка выгодна закупщику, и он сам (его подразделение) использует то, что закупает



Рис. 89

Это значит, что от предмета закупки зависит доход закупщика. Предположим, вы ведете переговоры о закупке расходных материалов с директором производства или главным технологом. Бонусная часть зарплаты такого представителя клиента зависит от объема выпускаемой продукции и процента брака. Кроме того, его подчиненные используют то, что директор производства закупил, и могут влиять на его решение в дальнейшем. В данном случае представитель клиента вдвойне заинтересован, чтобы закупить то, что максимально соответствует его критериям. Эти критерии определяются не только экономикой (расчетом себестоимости продукции), но и тем, что подчиненные используют приобретаемые расходные материалы. Поэтому выбор клиента в данном случае определяется не только ценой расходных материалов, но и их пригодностью и технологичностью, влияющими на процент брака и объем выпуска продукции компании.



РЕКОМЕНДАЦИЯ

Закljučая такие сделки, нужно подчеркивать выгоду для клиента, Желательно дать ему попробовать использовать то, что вы продаете. Это может быть опытная партия товара, тестирование услуги и т.п.

Попытка просто обработать возражения (так, как этому обычно учат на тренингах) и переубедить клиента изменить свои критерии, скорее всего, окажется неудачной. Клиент не захочет постоянно пользоваться в работе тем, что не нравится ему или его сотрудникам. Пустыми словами и переговорными трюками мнение и решение клиента вы не измените.

Успешные сделки при такой комбинации совершаются в следующих случаях:

- когда вы четко понимаете, от чего и как зависит КРІ и доход лица, с которым вы ведете переговоры;
- если вы сумеете убедительно и на примерах доказать, а еще лучше продемонстрировать, как именно ваши товары будут удовлетворять КРІ клиента;
- если вы, желательно на основании бесплатного тестирования, сумеете продемонстрировать, что вашими товарами или услугами удобно пользоваться.

Комбинация № 2. Нет выгоды — пользуется



Рис. 90

Сделка не влияет на финансовые показатели представителя клиента, и он (его подразделение) просто пользуется тем продуктом или услугой, который им закуплен.

ПРИМЕР

Бухгалтер или юрист компании закупает информационно-справочную систему. Этот клиент на окладе. И от того, какую систему и у кого он купит, его финансы и финансы компании не зависят. Но такой представитель клиента пользуется правовой системой, и удобство, понятность и актуальность для него — ключевые при решении.

ПРИМЕР

Закупка офисной мебели. Лицо, принимающее решение, никакой финансовой выгоды от сделки не получит. Но пользоваться мебелью он и сотрудники компании или подразделения будут. Поскольку личная финансовая или карьерная заинтересованность в сделках такого типа минимальна, на первый план выступают удобство и личные предпочтения.



РЕКОМЕНДАЦИЯ

Таким образом, при сделках этого типа максимально важно субъективное мнение о вашем предложении: клиент принимает решение на базе критерия «нравится/не нравится», «удобно/неудобно».

Успешные сделки в этой комбинации требуют:

- хорошего личного контакта с тем, кто осуществляет закупку;
- филигранного выявления субъективных предпочтений представителя клиента;
- хорошо подготовленного коммерческого предложения или презентации, написанных на языке ценностей клиента.

Комбинация № 3. Выгодно — не пользуется



Рис. 91

Сделка для клиента финансово выгодна, но тем, что он закупает, ни он, ни его подразделение не пользуются.

ПРИМЕР

Представим себе фабрику кожгалантерейных изделий. КРІ специалиста отдела закупок — снижение закупочной цены комплектующих. При достижении определенных показателей специалист получает бонус. При этом, естественно, ни сам закупщик, ни его подразделение закупленными материалами и фурнитурой не пользуются.

Поскольку закупщик не пользуется товаром, единственным критерием для него лично становится цена или иные показатели, от которых зависит его КРІ и, следовательно, доход. Сразу отмечу: если посмотреть на эту комбинацию в масштабе всего предприятия, мы увидим и других заинтересованных лиц с иными критериями решений. Например, в случае кожгалантерейного производства это директор производства, технолог, дизайнер или бренд-менеджер, для которых критериями будут качество, технологичность, производительность труда, соответствие утвержденному образцу и т.п.

В случаях, когда представитель клиента сам не использует товары, существует возможность протолкнуть сделку, заведомо невыгодную предприятию в целом, за счет использования КРІ конкретного закупщика. Однако возникает угроза, что такая сделка останется одноразовой, поскольку в дальнейшем будет заблокирована иными заинтересованными лицами.



РЕКОМЕНДАЦИЯ

Советы продавцу. В данном случае у вас две задачи.

1. Четко определить, по каким формальным критериям закупщик выбирает себе поставщика.
2. Определить, кто в дальнейшем будет использовать то, что вы продали. Выйти на специалистов компании, определить их систему критериев и в дальнейшем использовать этих специалистов как агентов влияния.

Комбинация № 4. Не выгодно — не пользуется

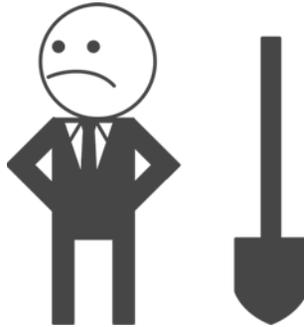


Рис. 92

Это самая странная комбинация. Сделка не влияет на личную выгоду закупщика, и он не пользуется тем, что закупает. Такие сделки дают в нагрузку либо профессиональным закупщикам, либо другим специалистам компании (офис-менеджеру, секретарю, маркетологу, IT-специалисту и др.). Обычно к этим сделкам представитель клиента относится как к головной боли, не придавая им никакого значения.



РЕКОМЕНДАЦИЯ

Проводя сделки, вы имеете две точки опоры:

- 1) личный контакт и симпатии, которые возникли при переговорах. Как ни парадоксально, если продавец приятен, может развлечь и поднять настроение, он может быть выбран для проведения сделки именно благодаря своим личным качествам;
- 2) опора на лень представителя клиента как основной рычаг воздействия. Помните, клиент в сделках такого типа мечтает найти поставщика, который сделает за него всю работу. Покажите клиенту, что его участие в сделке минимально и не потребует от него никаких усилий.

Модель 6. Пользуется — отвечает

Наша следующая модель очень похожа на предыдущую. Если честно, то их вообще стоило бы объединить. Но тогда получилась бы трехмерная модель: отвечает — пользуется — выгода. Это было бы очень правильно,

но для восприятия нормального человека совершенно непонятно. Ну не умеем мы запросто читать трехмерные модели! Так что придется ограничиться двумя измерениями.

В предыдущей модели рассматриваются координаты «пользуется — выгодно». Личная выгода для того, кто закупает, — это как морковка для ослика, вкусная и притягательная штука. Но мы помним, что наш клиент — представитель бизнеса. Чаще всего наемный работник. И стимулируют этого работника не только морковкой, но и вилами в мягкое место.



Рис. 93



Рис. 94

Что это за вилы? Да пресловутая ответственность!

По горизонтальной оси модели остается «Пользуется или не пользуется купленным товаром». А по вертикальной у нас будут два значения: «Отвечает — Не отвечает» (имеется в виду несет ответственность или нет).

Пройдемся по всем четырем вариантам на примерах.

Ответственность — штука непростая. Отвечать за что-либо никто не любит. За ошибочное решение или уклонение от ответственности представителя компании-клиента могут наказать.

Комбинация № 1. Пользуется — отвечает

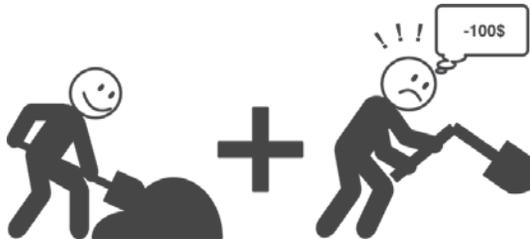


Рис. 95

Попросту говоря: что закупил, за то и несешь ответственность.

ПРИМЕР

Наш Вася — менеджер по продажам транспортно-логистической компании. Он приходит к Ивану, директору по логистике производственной компании. Тот будет пользоваться услугами Васи и на 200% отвечать за их качество перед своим руководством. Как должен вести себя Вася? Он не только должен доказать Ивану свой профессионализм и опыт. Вася должен доказать, что он и его компания не подставят именно Ивана. А поскольку на Иване лежит 200% ответственности, сделать это очень сложно.



РЕКОМЕНДАЦИЯ

Тут могут помочь рекомендации от авторитетных для клиента людей или компаний и пробные поставки. Одними словами в данном случае вряд ли убедишь. Чем выше ответственность, тем сильнее

недоверчивость и, как ни странно, влияние личности продавца на возможность сделки.

О способах и приемах влияния на клиента я подробнее поговорю в следующей книге.

Комбинация № 2. Не пользуется — не отвечает

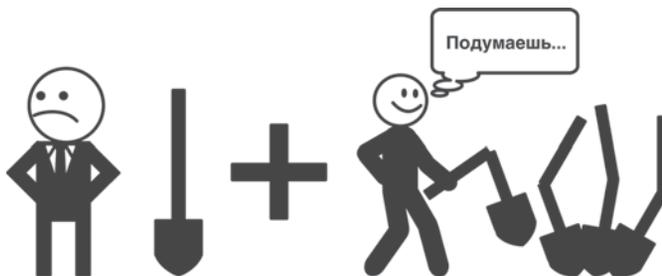


Рис. 96

Наш Вася продает офисную мебель. Он приходит к дяде Феде, завхозу в бизнес-центре класса С. Там недавно отремонтировали пять офисов и собираются сдавать их в аренду вместе с мебелью. Эту мебель дядя Федя должен закупить. На закупки дяде Феде выделили сущие копейки. Никакой выгоды с этой сделки он не получит. Пользоваться этой мебелью дядя Федя не будет. Поэтому отношение дяди Феде к этой закупке — исключительно философски-пофигистическое. Дяде Феде попросту влом искать, сравнивать и выбирать лучшее.

Как продать клиенту, похожему на «дядю Федю», мебель для пяти офисов?



РЕКОМЕНДАЦИЯ

- Ваша задача — оказаться первым, кто придет к клиенту.
- Бесполезно пытаться пронять клиента тем, что ваше предложение особенное или хорошее. Закупщику, который не пользуется и не отвечает, все равно.
- Вам не стоит предлагать ничего выходящего за рамки бюджета. Такой закупщик никогда не пойдет выбирать дополнительный бюджет.

- Стоит сыграть на лени и предложить облегчить дяде Феде жизнь по максимуму.

Комбинация № 3. Пользуется — не отвечает

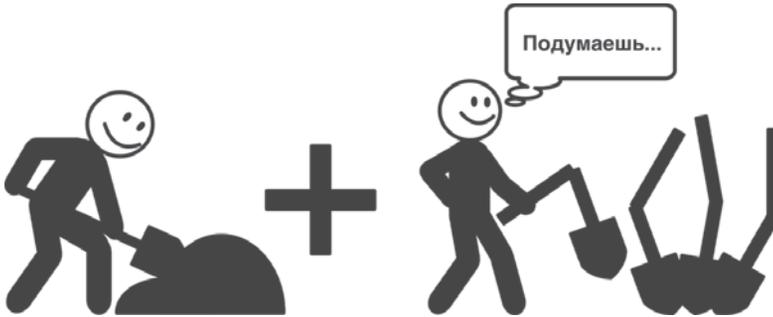


Рис. 97

Наш Вася продолжает продавать офисную мебель. И после меланхолического дяди Феде, ведомый интуицией, заскакивает в бухгалтерию того же бизнес-центра. Здесь он видит измученных балансами тетенок с большими спинами. Вася сочувствует бедным труженицам дебет-кредитов и спрашивает, не хочется ли им купить новые эргономичные кресла. Бухгалтеры переглядываются и говорят: «Давайте! У нас как раз на это есть бюджет». Они будут пользоваться мебелью и ни перед кем никакой особой ответственности за покупку не несут. Как должен вести себя Вася в этой ситуации?



РЕКОМЕНДАЦИЯ

- Нужно помнить и использовать знание о том, что люди, которые пользуются и не отвечают, максимально похожи на B2C-клиентов: они покупают что-то для себя и под себя.
- Клиенты такого типа могут принять решение на эмоциях. Чтобы пробудить и усилить эти эмоции, если возможно, стоит дать потрогать и попробовать то, что вы предлагаете.
- Необходимо предлагать лучшее в рамках бюджета. Не дай бог начать себя вести так же, как с дядей Федей, которому ничего не нужно и который ни за что не отвечает. Это просто обидит клиентов.

Комбинация № 4. Не пользуется — отвечает

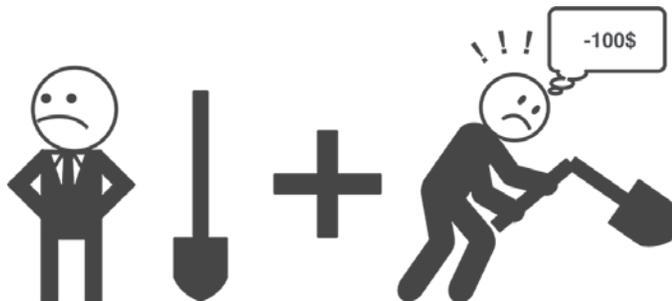


Рис. 98

Вася продает воду, кофе и чай для офисов. Офис-менеджер компании-клиента Машенька закупает элитные сорта чая лично для топ-менеджмента компании. Партия маленькая. Выгоды от этой покупки Машеньке никакой. А вот если кофе или чай не понравятся директору компании, Машеньку ждет неприятный разговор. А в случае хронических ошибок и оргвыводы со штрафами или увольнением.



РЕКОМЕНДАЦИЯ

Как вести себя менеджеру Васе для успешных продаж? Ему нужно продемонстрировать понимание ситуации, сочувствие к Машеньке (ведь она несет такую ответственность!). Он гарантирует, что только сделки с ним обеспечат Маше душевный покой и похвалы от начальства.

Модели «Пользуется — выгода» и «Пользуется — отвечает» на первый взгляд просты до неприличия. И умные менеджеры по продажам на первых порах кривят нос, узнав о них: мол, слишком очевидно.

Очевидно только в тот момент, когда вам уже объяснили. А на практике менеджеры пользуются шаблонами обработки возражений без учета ситуации клиента. А затем жалуются мне же, что обрабатывать возражения не получается, и просят совета.

Мой совет: разберитесь в ситуации клиента. Когда вы это делаете, с большинством сложностей вы больше в работе не встретитесь.

Модель 7. Дилетант — профессионал

Всех клиентов, с которыми общается продажник, можно разместить на шкале от «дилетанта» до «профессионала».



Рис. 99

Если ваш клиент дилетант, степень его знаний о том, что он закупает, минимальна. Это, с одной стороны, создает возможность манипулировать клиентом и, как говорят в народе, парить ему мозг или вешать лапшу на уши.



Рис. 100

Чаще всего клиент-дилетант не собирается тратить много времени, чтобы разобраться, что именно закупает. Его идеальным поставщиком окажется тот, кто внушит уверенность, будто все будет хорошо. И кто продемонстрирует свою экспертность.

ПРИМЕР

Менеджер Вася продает услуги по продвижению сайтов заказчиков в поисковых системах и социальных сетях.

Его клиент Маргарита — директор по маркетингу дилерской сети по продаже автомобилей. Вася приходит к Маргарите и предлагает ей «услуги продвижения». Маргарита очень хочет, чтобы ее компания стала известна и на сайт приходили клиенты, откликались на акции и т.п. Но она совершенно не представляет себе, каким образом компания Васи этого добьется. Вася с умным видом сыплет такими терминами, от которых мозг Маргариты постепенно «становится домиком», и в душе ее крепнет убеждение, что нормальный человек этого понять не может.

До Васи у Маргариты уже был менеджер Петя по продаже таких же услуг. Но Маргарита все-таки выберет нашего Васю. Как вы думаете, почему?

Потому что Петя говорил исключительно непонятные Маргарите вещи на непонятном языке. А Вася, хоть и напустил туману, тем не менее несколькими простыми словами смог хотя бы приблизительно описать, что будет делаться и к какому результату это приведет. Тут же на встрече Вася показал примеры успешно продвинутых сайтов и вообще произвел впечатление вменяемого человека.

Итак, давайте поучимся у Васи тому, что стоит делать, и у Пети тому, чего делать не стоит.



РЕКОМЕНДАЦИЯ

Клиенту-дилетанту обязательно нужно:

- показать, что самостоятельно разобраться в предмете закупки крайне сложно или даже нереально;
- успокоив, объяснить, что разбираться в предмете закупки нет необходимости. Ему в любом случае обеспечат нужный результат;
- показать, что вы способны общаться с ним на нормальном языке и внятно отвечать на вопросы. Именно последний прием позволил Васе перехватить Петину сделку.

Помните, если клиент дилетант, у вас есть все возможности красиво и грамотно обыграть его на своем поле. Главное, не переборщите.

Если клиент относится к типу «профессионал», он разбирается в предмете закупки гораздо лучше любого продавца.

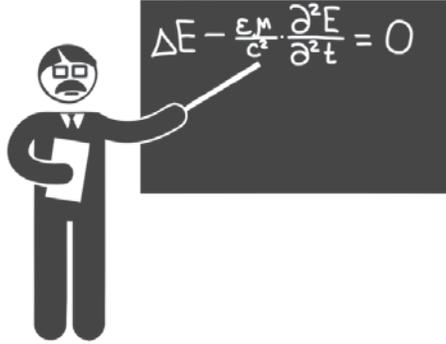


Рис. 101

И самое страшное, что может совершить продажник в этой ситуации, это попытаться быстро переубедить клиента-профессионала.

ПРИМЕР

Наш Вася продает интерьерные решения в премиальном сегменте (мебель, текстиль, плитка, обои и др.). Его клиенты — архитекторы и дизайнеры, ведущие строительство и реконструкцию крупных объектов (отели, клубы, рестораны). Эти клиенты — профессионалы с большой буквы: они разбираются в мировых трендах и стилях и имеют собственную точку зрения, свои предпочтения. Попытка Васи поговорить с ними о стилях и трендах или, не дай бог, запарить мозг может кончиться для него плачевно. Тонкой душевной организации и самооценке Васи будет нанесен непоправимый ущерб. Все, что Васе остается, — это не корчить из себя всезнайку, не выпендриваться, а, подчеркивая статус и значимость клиента, принять его заказ. Может ли Вася что-то предложить клиенту? Может. Но только опираясь на авторитет самого клиента. Если Вася только начинает работать с клиентом и хочет стать его поставщиком, основная задача — показать, что у него, Васи, вообще нет своего мнения. Он, Вася, идеальный слуга великого и ужасного дизайнера.

Этот принцип взаимодействия универсален, если клиент знает о предмете сделки намного больше, чем вы.

Модель 8. Решает — влияет — не влияет

На всех тренингах по продажам звучит мантра: «Выходите на ЛПР (лицо, принимающее решение)!»; «Выходите на ЛПР!»; «Выходите на ЛПР!»

Будем реалистами. Как и любая мантра активных продаж, эта работает не всегда.

Кто такой продажник? Чаще всего какой-нибудь Вася или Маша, которые носят гордое звание «менеджер по продажам». А кто такой «Лицо, принимающее решение»? Очень часто это «Лицо» о-го-го какое и парит на недостижимых для Васи и Маши высотах.

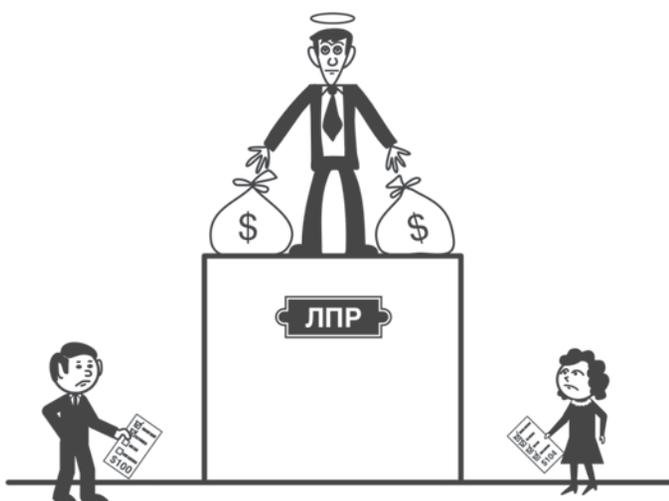


Рис. 102

Эта модель посвящена тому, как на стороне клиента можно эффективно взаимодействовать с людьми, по-разному влияющими на решение о сделке.

Клиенты делятся на три категории.



Рис. 103

Представитель клиента, не влияющий на сделку

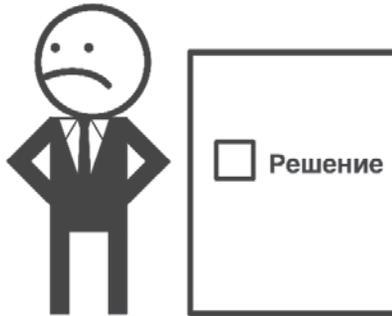


Рис. 104

Очень часто компания-клиент предоставляет продавнику для общения сотрудника, вообще никак не влияющего на сделку. Это маленький человечек, посредник. От него ничего не зависит. У него часто нет своего мнения. Он просто собирает информацию от разных продавников и отправляет ее наверх.

Много ли пользы можно извлечь из общения с таким клиентом? Пользу извлечь можно. Не очень много, но и не очень мало. Вам необходимо его разговорить. Этому человеку бессмысленно что-то продавать. Он всего лишь передатчик. Но многие из таких передатчиков не прочь пообщаться с приятным человеком. И довольно-таки часто из них можно выудить немало сведений, кто, как и почему принимает решение в компании. И на базе этого знания грамотно построить коммерческое предложение с учетом ситуации в компании и особенностей ЛПР.

Естественно, у вас не получится на 100% разговорить каждого посредника. Но пробуйте... Многие продавники пытаются проскочить через посредников и сразу выйти на ЛПР. Как говорится, «безумству храбрых поем мы песню». Дорогие продавники, поймите правильно: если в компании существует специальный маленький человек, который с вами общается, это не просто так. За этим стоят определенные бизнес-процессы и правила. Нарушая эти правила, вы рискуете. Заявившись к ЛПР как черт к монаху, вы играете ва-банк и нарушаете планы этого человека. Так что нужно проявить бездну обаяния и компетентности, чтобы вас просто не послали навсегда.

Очень часто продавнику приходится вести переговоры с представителем клиента, влияющим на сделку.

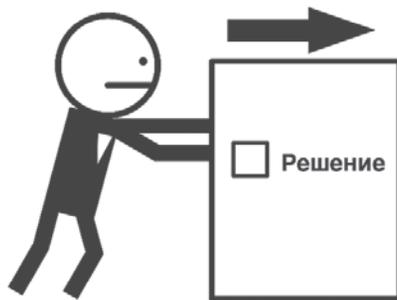


Рис. 105

Здесь возможны два варианта:

- Умный посредник (референт)
- Заинтересованный специалист

Сколько раз я видел феерические провалы и несколько раз сам попадал в нехорошие ситуации, недооценив влияние посредников. Такие посредники, кроме всего прочего, очень обидчивы. И попытка перепрыгнуть через их голову к ЛПР всегда приводит к тому, что с вами перестают сотрудничать.

Запомните: хотя умный посредник (референт) в чем-то похож на предыдущего персонажа, его главное отличие в том, что он предъявляет ЛПР не сырую информацию, а собственные выводы, оценки и рекомендации, к которым ЛПР прислушивается.

Умный посредник долго и тщательно работал над своим статусом серого кардинала рядом с ЛПР. И эта роль чаще всего ему нравится. А тут приходит менеджер Вася и пытается отодвинуть серого кардинала на обочину жизни. Но кто такой Вася и кто такой серый кардинал для ЛПР? Итог: по Васиной сделке можно заказывать рэквием.



РЕКОМЕНДАЦИЯ

Дорогие продавчики! Не относитесь свысока к посредникам и не пытайтесь тупо пролезть к ЛПР. Если вы столкнетесь с умным посредником, то наживете себе врага и никогда ничего не продадите. Лучше дружите с этими людьми, проявляйте к ним уважение и внимание.

Кроме умного посредника у нас есть еще и заинтересованный специалист. Сам-то он решение

не принимает, но повлиять может серьезно. Например, менеджер Вася, продающий фрезы и пластины для станков, начинает общаться с главным технологом. У технолога нет права принять решение о закупке. Но если Васин инструмент технологу понравится, технолог его попробует и поймет: да, об этом он мечтал последние три года... Можете быть уверены, что всю дальнейшую продажу внутри компании будет совершать не Вася, а сам технолог. В отличие от Васи он знает всю подноготную компании, и его возможности повлиять на закупку неизмеримо больше. Чаще всего такие продажи совершаются легко и быстро.

При общении с заинтересованным специалистом очень важно не пытаться что-то продать или впарить, а понять, в чем состоит его задача или актуальная проблема.

Если вы можете эту задачу или проблему решить, чем-то реально помочь специалисту, то он будет играть на вашей стороне.

Точно так же, если вы хотите сыграть против заинтересованного профессионала и, например, скооперироваться с закупщиком, вы рискуете совершить сделку только один раз. Заинтересованный профессионал всегда докажет, что сделка была неудачной и пошла во вред компании.



РЕКОМЕНДАЦИЯ

Что стоит делать при взаимодействии с заинтересованным профессионалом?

1. Понять, насколько мнение профессионала может оказать влияние на ход сделки.
2. Найти общий язык с профессионалом на базе его интересов или проблем, а не с точки зрения продажи.
3. Дать заинтересованному профессионалу возможность опробовать ваше предложение и убедиться в высоком качестве товара.

Ну и третий вариант. Вы, следуя заветам тренингов и книг об активных продажах, вышли на ЛПР...

О правилах общения с ЛПР написаны тонны такой ерунды, что возникает вопрос: с какой пальмы спрыгнули авторы книг и тренингов? Продавцам на полном серьезе рекомендуется выходить на собственников, президентов холдингов, директоров... и при этом общаться с ними как с равными. То ли наивность, то ли глупость, то ли откровенное

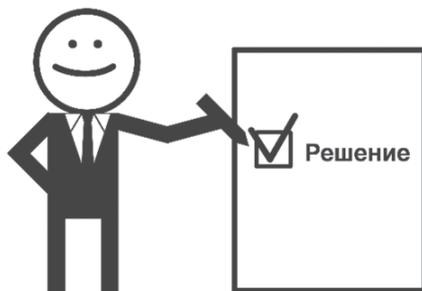


Рис. 106

вредительство. Складывается впечатление, что подобные авторы ничего сложнее ларька в глаза не видели.

Дорогие продавчики, запомните, что в каждой компании есть бизнес-процессы. Они могут быть налаженными или не очень налаженными, логичными или идиотскими. Но если в бизнесе более пяти человек, процессы обязательно есть. А значит, есть и владельцы бизнес-процессов. Поясню на всякий случай: владелец бизнес-процесса — тот, кто несет ответственность за цепочку задач и ее результативность в рамках конкретного бизнес-процесса.

Каждый владелец бизнес-процесса — одновременно владелец бюджета и, следовательно, ЛПР. Если вы такого владельца бизнес-процесса попытаетесь обойти и выйти, например, на президента холдинга, вас в лучшем случае просто не поймут и посчитают альтернативно одаренным.

Тем более идиотской выглядит рекомендация для рядового продавца вести себя на равных с ЛПР крупного калибра. Бред! Это возможно только тогда, когда встречаются два собственника или два директора, обсуждающих вопрос не продажи, а партнерства между компаниями. Русскую поговорку «каждый сверчок знай свой шесток» никто не отменял.

Что же делать нашему любимому менеджеру Васе, который одержим идеей выйти на ЛПР? Ему надо навсегда забыть о высоких должностях и титулах и узнать, кто в компании владеет бизнес-процессом и держит бюджет на закупку его товара. Поверьте, этого в подавляющем большинстве случаев достаточно!

Помните, ЛПР — занятой человек, ответственный за конкретный бизнес-процесс в своей компании. Если вы будете назойливым «дятлом», он вас просто навсегда «забанит». Еще одно: помните, что при ситуативном подходе продажа с точки зрения ЛПР — почти всегда слабая ситуация. Намного слабее, чем для продавца. У ЛПР есть выбор, а у продавца — нет. ЛПР наслаждается властью, возможностью распоряжаться бюджетом

и принимать решения, а продажник находится под гнетом необходимости продать.

Тонкости коммуникации со статусными ЛПР я описываю в другой книге.

Хочу сделать вывод: работать можно не только с пресловутым ЛПР, но и с любым представителем клиента, до которого ты можешь дотянуться. И к каждому найти свой подход.

Модель 9. Знает — хочет

Очень часто я слышу от продавцов: «Да наши клиенты вообще часто не знают, чего хотят». В этой фразе два ключевых слова для еще одной модели, помогающей понять, почему клиент ведет себя так, а не иначе, и что с ним делать.

Модель двухмерная. Горизонтальная ось отражает степень желания клиента приобрести ваш товар. А вертикальная ось отражает, насколько клиент осведомлен о товаре.



Рис. 107

С виду модель очень проста. Клиент изначально может иметь желание или не иметь его. Точно так же он может быть осведомлен о том,

что вы хотите ему предложить, а может не иметь ни малейшего представления.

Все самое интересное начинается, как обычно, когда мы совмещаем два параметра и рассматриваем четыре разных состояния клиента.

Комбинация № 1. Клиент не хочет — не знает

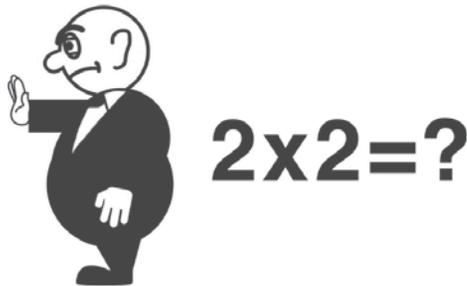


Рис. 108

Клиент никогда не слышал о товаре, который вы собираетесь предложить. И клиент не хочет покупать этот неведомый ему товар.

Как в такой ситуации вести себя менеджеру, чтобы продать?

ПРИМЕР

Менеджер Вася занимается продажей материалов и инструментов для ювелирной промышленности. У него появилась новинка: термоотверждаемый пластилин. Вася приходит к закупщику ювелирной компании и предлагает купить этот пластилин. Закупщик недоуменно чешет в затылке, потому что никогда никакой пластилин в производстве не применялся и ему об этом ничего не известно. Закупщик посылает Васю подальше. Любые попытки Васи рассказать о пластине проваливаются, потому что закупщику неинтересно узнавать что-то про какой-то там пластилин.

Вася не сдаётся и договаривается о встрече с технологом производства. На встрече Вася расспрашивает, из чего делаются мастер-модели для будущих серийных ювелирных изделий. Технолог рассказывает: как и везде, из специальных видов воска. Вася уточняет, не бывает ли так, что в ходе работы над мастер-моделью

воск трескается или ломается. Технолог, естественно, говорит, что бывает. И тут Вася жестом фокусника извлекает из кармана маленькую коробочку с пластилином. На глазах у изумленного технолога он быстро лепит какую-то смешную фигурку и просит сунуть ее минут на десять в муфельную печь (с температурой 200 градусов). Через десять минут технолог, цыкая зубом, вертит в руках совершенно твердую и гладкую фигурку, которая совершенно недавно была пластилиновой. Вася предлагает технологу попробовать обработать эту фигурку с помощью бор-машины, напильника и т.п. В результате испытаний технолог выдает яркую эмоциональную реакцию, он буквально влюблен в новый материал. Дальше Васе делать ничего не надо, потому что закупщик предприятия сам будет разыскивать Васю по требованию технолога.

ПОЧЕМУ ВАСЯ В ДАННОМ СЛУЧАЕ ПОБЕДИЛ?

Когда клиент одновременно «не знает» и «не хочет», менеджеру важно выбрать, с чего начать взаимодействие с клиентом. В данном случае закупщик не хочет покупать потому, что не понимает свойств материала и их ценности для производства. Ключевая точка, на которую должен воздействовать менеджер в этой комбинации, — незнание клиента. Продажник должен ликвидировать незнание в голове клиента. Наш Вася делал это через технолога. Но можно попытаться поработать и над системой знаний закупщика, хотя это намного менее эффективно.



РЕКОМЕНДАЦИЯ

1. В ситуации, когда клиент «не знает» и «не хочет», необходимо не продавать ему, а информировать его о сути товара или услуги. Подчеркиваю, клиента необходимо обеспечить полезной информацией, ликвидируя незнание у него в голове.
2. Когда вы ликвидируете незнание в голове клиента, вам будет проще заинтересовать его в покупке.
3. Чтобы эффективно провести сделку такого типа, необходимо воспользоваться всем арсеналом презентационных продаж (как это сделал Вася).

Комбинация № 2. Клиент хочет — не знает

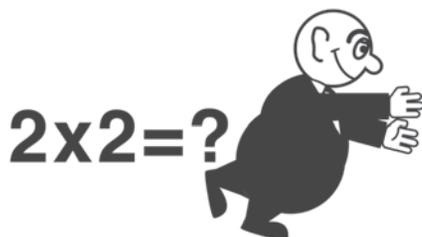


Рис. 109

Комбинация для продавца очень выигрышная. У клиента есть преловутая потребность или проблема. Но как и с помощью чего ее решить, он не знает. Если у вас есть готовое решение, вам просто нужно его достойным образом преподнести. Если решения нет, потребуется создать его (в соответствии с запросом клиента).

ПРИМЕР

Менеджер Вася работает на швейном предприятии. Предприятие выпускает мужские куртки. Менеджер Вася объезжает своих клиентов, существующих и потенциальных, в преддверии нового сезона. Клиенты запрашивают примерно одно и то же: «Нам бы чего-нибудь эдакого... чтобы и модно было, и продавалось хорошо». Ситуация двоякая: с одной стороны, клиенты явно хотят купить продукцию, с другой — сами не знают, чего хотят. И есть опасность, что предложение им не понравится. Как быть Васе?

Первое: Васе крайне желательно быть в глазах клиентов экспертом и быстро провести «культурно-просветительную» работу. В чем суть? Быстро сформировать у клиентов выгодное для Васи мнение о том, что модно и будет продаваться. Только после этого клиенты без лишних вопросов купят у Васи то, что он предложит.



РЕКОМЕНДАЦИЯ

1. Если клиент хочет, но не знает, не полнитесь, спросите, что и для чего он хочет.
2. Затем расскажите клиенту, какие варианты есть на рынке, а потом подайте свой как наилучший для клиента.

Комбинация № 3. Клиент не хочет — знает

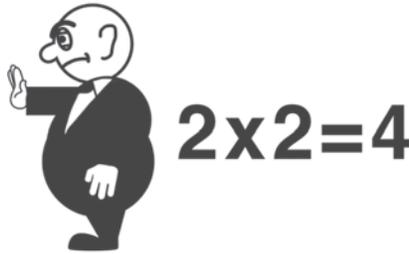


Рис. 110

Тяжелая для продавца комбинация. Клиент осведомлен о товаре и не хочет его приобретать

Презентацию здесь делать бесполезно. Клиент и так достаточно проинформирован. Все, что возможно, — это выяснить, почему клиент не видит смысла в приобретении товара. Если вы сумеете найти в позиции клиента слабые места, у вас появится шанс. Если нет, то увы.

ПРИМЕР

Здесь придется привести большое количество технических подробностей, но без них ситуация будет совершенно нереалистичной.

Продавец Вася приходит к технологу ювелирного производства и предлагает приобрести новую литейную установку для вакуумного литья под давлением инертного газа. Технолог делает совершенно неопишваемое лицо и говорит: «Мне этого дерьма не надо... знаю я эти машины, покупать мы их не будем». Вася интересуется, откуда у технолога такое предубеждение. Технолог говорит, что ездил к своим коллегам, у которых есть такая машина, и пробовал отливать образцы изделий на литейной установке. Результат отвратительный. Огромный процент брака. Вася задает один за другим два вопроса: 1) во время испытаний в установке использовался азот или аргон? 2) какой температурный цикл использовался при подготовке опоки к литью? Выясняется, что экспериментировали с помощью азота, а с температурным циклом все было в порядке. Вася довольно улыбается и говорит: «Я могу объяснить, почему вы получили такие плохие результаты. Потому что был использован дешевый и не очень чистый технический азот вместо дорогого

и чистого аргона. Технический азот загрязнен различными примесями, которые и приводят к большому проценту брака!»

Технолог задумался... И у Васи появляется шанс пригласить технолога к себе в компанию на испытание и в конце концов продать ему дорогую литейную установку.

ПОЧЕМУ ВАСЕ УДАЛОСЬ СОВЕРШИТЬ СДЕЛКУ С ПРЕДУБЕЖДЕННЫМ КЛИЕНТОМ?

Вася блестяще знает «матчасть» и понимает, какие проблемы возникают у клиентов при эксплуатации литейных машин. Если бы Вася был просто продавцом, который нахватался по верхам знаний о ювелирном производстве, технолог понял бы это в шесть секунд и послал Васю с его литейной машиной подальше и навсегда. Продажа не состоялась бы.



РЕКОМЕНДАЦИЯ

Чтобы совершить сделку при такой ситуации у клиента, вам необходимо:

1. Понять истинные причины, по которым клиент не хочет рассматривать ваше предложение.
2. Опираясь на знания этих причин, подобрать аргументы, которые смогут повлиять на мнение клиента.

Обращаю ваше внимание на ключевое отличие этой методики от стандартной обработки возражений. В случае если клиент «знает», но «не хочет», недостаточно обычных спекулятивных аргументов, применяющихся при обработке возражений. Вам необходимо продемонстрировать глубокое понимание бизнеса клиента и выгод, которые ваше предложение сможет принести по сравнению с тем, чем он пользуется в настоящий момент.

Комбинация № 4. Клиент хочет — знает

Эта комбинация кажется большинству продавцов идеальной. Но такой она оказывается только тогда, когда у вас есть именно то, что нужно клиенту. Если же у вас есть нечто аналогичное, то часто сделки срываются, потому что продавцы пытаются всучить клиенту не то, что он

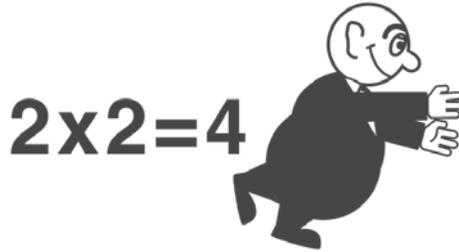


Рис. 111

хочет, а то, что у них есть. Поймите, это очень важно. Если клиент хочет и знает, он потратил какое-то время, чтобы сформировать у себя решение о покупке. Это решение — его собственное, и оно обладает для него определенной ценностью.

Посмотрите, как это выглядит глазами клиента. Клиент думал, решил и сделал выбор. Клиент ждет, что менеджер по продажам даст ему то, что он хочет. Вместо этого менеджер начинает навязывать клиенту нечто похожее, но другое. Клиент видит, что ему пытаются что-то впарить, разворачивается и уходит.

ПРИМЕР

Производственная компания готовится выпускать новую коллекцию женских сумок. Уже подготовлены технологические карты, штампы и т.п. В последний момент перед запуском новой коллекции в работу выясняется, что поставка из Китая магнитной кнопки срывается. Фабрика, на которую рассчитывали, закрылась. Закупщик стоит на ушах. Ему необходима совершенно конкретная кнопка с конкретным радиусом, толщиной и прочими характеристиками. Закупщик готов ее приобрести не торгуясь. Сроки важнее. Закупщик обзванивает всех известных и неизвестных производителей фурнитуры. Но кнопки нет ни у кого. А вот что у поставщиков есть в избытке, так это назойливые менеджеры по продажам, не привыкшие сдаваться. «О, потенциальный клиент», — думают они и пытаются продать озверевшему закупщику «почти такие же кнопки» в широчайшем ассортименте. Эти «дятлы» не желают понимать, что закупщик не может купить другие кнопки, потому что за его запросом стоит большой и отлаженный производственный процесс.

Дорогие продавники! Вспомнив теорему Томпсона, можно понять, как воспринимает подобных поставщиков несчастный покупатель. Мой опыт свидетельствует, что чаще всего он называет их про себя разными нехорошими словами, которые можно перевести на литературный язык как *умственно отсталые недоделанные придурки*.

Чтобы оценить возможность продать в ситуации, когда клиент знает и хочет, нужно понять, какая у него ситуация. Является ли выбор клиента субъективным или он предопределен бизнес-процессами, техническими требованиями, регламентами и др.? Если выбор клиента — вкусовщина, то переубедить его можно. Но только корректно, аккуратно и не быстро.

О методах влияния на выбор клиента я подробно расскажу в следующей книге.



РЕКОМЕНДАЦИЯ

Действуя в ситуации, где клиент «знает» и «хочет»,

- 1) просто дайте ему то, что он хочет. Только после этого вы можете предлагать различные варианты и улучшения;
- 2) если у вас нет именно того, что нужно клиенту, но есть аналог, вам необходимо знать, является ли выбор клиента субъективным или он предопределен бизнес-процессами, техническими требованиями, регламентами и др. И дальше действуйте соответственно. Порой проще отступить: вы ничего не приобретете, но и не потеряете свое реноме в глазах человека, который, запомнив эту ситуацию, впоследствии станет вашим потенциальным или действительным клиентом.

ГЛАВА 6

**РАБОТА
С ЗАКУПЩИКОМ
И ЗАКУПОЧНЫМ
КОМИТЕТОМ**

Змей Горыныч: модель решения закупщика

В этой главе мы рассмотрим модель решений закупщика с учетом его личной ситуации и интересов внутри собственной компании.

Закупщик, принимающий участие в сделке со стороны клиента и влияющий на ее ход, может иметь три типа интересов. Для удобства восприятия представим себе, что у него три головы, как у Змея Горыныча. И задача продавца — понять, какая голова спит, какая атрофировалась, а какая активна.



Закупщик

Рис. 112

- Первая голова соблюдает интересы компании или бизнеса в целом.

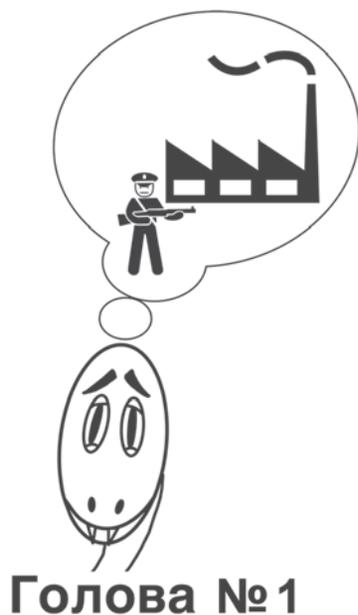


Рис. 113

Ее задача — чтобы сделка способствовала росту и процветанию бизнеса. Эта голова мыслит широко и высоко.

- Вторая голова защищает интересы службы, должности или подразделения.



Рис. 114

Она следит, чтобы в результате сделки не пострадали интересы и положение подразделения.

- Третья голова соблюдает личные интересы (карьера, деньги, чувство собственной важности).

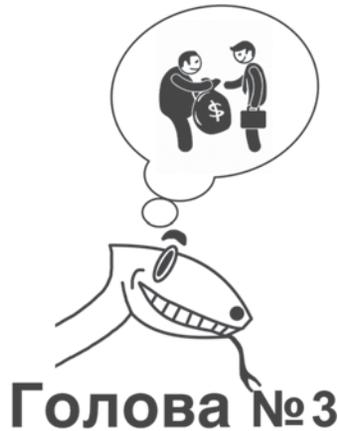


Рис. 115

Давайте посмотрим на примерах, как головы работают у разных людей.

ПРИМЕР № 1

Итак, наш менеджер Вася пришел к собственнику небольшой ювелирной компании и предлагает ему инновационную и очень дорогую американскую литейную установку. В компании все против этой сделки. Финансовый директор начинает бухтеть, что в бюджет это не заложено. Начальник литейного цеха — вопить: не верит он компьютерам, главное для литейщика — интуиция. Но наш собственник компании убежден, что применение новой техники снизит процент брака, а значит, уменьшит издержки, связанные с последующей обработкой изделий (после отливки). Кроме того, машина позволит не только увеличить производительность литейного цеха, но и изготавливать более сложные и оригинальные, а значит, и более конкурентоспособные украшения.

Какая голова активна у собственника? Естественно, первая. Что касается головы № 2, то она фактически слилась с головой № 1.

А голова № 3 всем другим участникам закупки может продемонстрировать собственную важность, дальновидность и стратегическое мышление.

ПРИМЕР № 2

Полагая, будто у всех собственников или генеральных директоров активна голова № 1, вы ошибаетесь. Есть такая штука, как гордыня и чувство собственной важности. В этих случаях вкусовщина и субъективизм заставляют собственника принимать решения головой № 3. И это часто приводит к потерям для компании.

Например, менеджер Василий умудрился продать собственнику кожгалантерейной компании гигантскую партию голубой кожи просто потому, что голубой цвет собственнику показался очень привлекательным. Собственник не знал теорему Томпсона и не понимал, что далеко не все любят голубой цвет. Партия голубой кожи легла на склад вечным неликвидом. Компания фактически понесла убытки, а менеджер Вася заработал неплохой бонус, потому что просто не стал мешать клиенту совершать очевидную глупость.

В целом голова № 1 чаще всего наиболее активна:

- 1) у собственников;
- 2) у генеральных и исполнительных директоров;
- 3) у фанатов собственной компании.

ПРИМЕР № 3

Наш менеджер Вася хочет поставлять лакокрасочные материалы на автомобильный завод, на котором хорошая система менеджмента. Ему придется определить, какая голова активна у закупщика, с которым он общается. Если Васе придется общаться с технологом или начальником цеха, где используются эти лаки и краски, то, скорее всего, активна голова № 2. Для начальника цеха или технолога самое главное — чтобы производство работало бесперебойно, с минимальным количеством брака, ибо за этим стоит спокойствие и стабильность коллектива рабочих (а ими не так просто управлять, да и найти их на рынке труда не так просто).

Если же менеджер Вася будет общаться с закупщиком, то должен помнить, что у этого человека почти всегда активна голова № 3. Особенно если закупщик получает бонусы от поставщика. Специалисту по закупкам приходится постоянно закупать много товаров. Он отвечает перед руководством за весь этот процесс. Тот, кто сможет облегчить закупщику жизнь и сделать его работу проще, тот его лучший друг.

Модель трех голов хороша тем, что позволяет понять, какие преимущества работы с вами нужно показывать тому, с кем вы общаетесь. Бесполезно начальнику цеха говорить о выгодах для бизнеса в целом. Его головная боль — его цех, не более. Для закупщика важно облегчение лично его деятельности, улучшение его финансового состояния и др.



РЕКОМЕНДАЦИЯ

Чтобы понять, у кого и какая голова активна, естественно, нужно задавать вопросы, а не гадать. Здесь помогут вопросы о критериях выбора.

Сначала полезно задавать широкие вопросы.

- «Что для вас главное при выборе ...?»
- «На основании каких данных принимается решение о ...?»
- «Существуют ли в вашей компании/подразделении строгие критерии оценки ...?»

Ответы позволяют быстро понять, какая голова наиболее активна и отзывчива. Отвечая на эти, казалось бы, простые вопросы, человек, не желая того, может проговориться либо об интересах компании, либо об интересах подразделения, либо о своих личных.

И только определив ведущую голову Змея Горыныча, стоит переходить к конкретным, специфическим вопросам, помогающим детализировать потребности ведущей головы, которые и нужно удовлетворить.

Ошибочно определив ведущую голову, вы встретитесь с бешеными возражениями и сопротивлением клиента. Клиент находится внутри своей ситуации, она ему кажется совершенно естественной и понятной. И если продажник эту ситуацию не берет в расчет, он выглядит в глазах клиента полным идиотом, безуспешно пытающимся обработать возражения клиента.

Вскрываем черный ящик. Понимаем механизмы работы закупочного комитета

Раньше мы моделировали реальность одного закупщика. Но часто наш продажник Вася имеет дело не с закупщиком, принимающим решения, а с мутным и абстрактным объектом, с трепетом именуемым «закупочный комитет». Этому зверю многие боятся и, что самое главное, не понимают внутреннюю логику его работы.

Сразу скажу две важные вещи.

1. Смоделировать ситуацию закупочного комитета не только нужно, но и возможно.
2. Это очень непросто, требует много сил, ума и времени.

Чтобы осуществить анализ ситуации, в которой работает закупочный комитет, нашему Васе придется на время стать Штирлицем. И не просто общаться с представителем клиента, а выполнять разведку и вербовку.

Вести разведку на территории клиента можно, познакомившись с представителями различных структур и начав с ними общаться. Если менеджер Вася хочет что-то продать на производственное предприятие, он должен общаться не только с закупщиком, но и с технологами, продавцами и маркетологами.

От каждого из этих людей Вася должен получить информацию не только об их отношении к возможной сделке, но и:

- 1) о состоянии дел в компании глазами этого подразделения;
- 2) о соотношении подразделений между собой;
- 3) о степени влияния на решения о закупках;
- 4) о симпатиях, антипатиях или иных особых отношениях между руководителями подразделений;
- 5) о личностных особенностях руководителей подразделений, принимающих участие в решении о закупке.

Чтобы собрать информацию обо всем из всех источников, менеджеру Васе потребуется не один визит или телефонный разговор. Отбросьте иллюзии. Это долгий и затратный процесс. Вам придется поить, кормить и любить совершенно разных людей, причем делая это так, чтобы у них не возникло подозрений, будто вы их используете.



РЕКОМЕНДАЦИИ

Еще несколько рекомендаций.

1. Не старайтесь казаться клиенту слишком умным; клиент должен ощущать безопасность и собственное превосходство над вами.
2. Если есть возможность, встречайтесь с клиентом не только на работе, но и на нейтральной территории; в нерабочей ситуации клиент может расслабиться и раскрыться значительно полнее.
3. По максимуму узнавайте о людях не только рабочую, но и личную информацию: она может помочь вам.
4. Фиксируйте не только информацию, полученную от клиента, но и собственные мысли, впечатления и догадки, возникшие в ходе общения; часто это гораздо ценнее слов клиента.

Этот список кажется страшным, скучным и нежизненным? Как бы не так! Приведу пример из жизни. Подлинных имен, конечно, не приведу, перед нами выступят менеджеры Маша и Вася.

Итак, менеджеры Вася и Маша работают в паре. Их задача — стать поставщиками для крупного производственного предприятия. Сделка для Васи и Маши важна, потому что новый клиент — один из ключевых игроков на своем рынке и, понятное дело, работа с ним принесет Маше и Васе хорошие бонусы. Вася и Маша тщательно продумывают операцию и начинают действовать. Обычно их работа идет в три этапа.

Этап 1. Создание предварительной модели процесса закупок. Вася и Маша создают предварительную модель закупки у нового клиента, основываясь на опыте работы других аналогичных предприятий. В этой модели описано, какие подразделения и руководители могут принимать участие в решении о новом поставщике и что скорее всего станет критерием решения.

Этап 2. Дистанционное «прощупывание». Наши продавники готовят предложения о своем товаре для каждого из подразделений, с опорой на модель и акцентом на интересы и критерии решений каждого подразделения. С этими предложениями они выходят на контакт с руководителями этих подразделений. На этом этапе важно преодолеть сопротивление контакту и показать каждому из подразделений свою компетентность в реализации его интересов.

Представьте себе, что Вася и Маша работают в компании-дистрибьюторе, снабжающей галантерейные производства тканями, кожами и т.п.

При типичном «тупом» подходе Вася и Маша ограничились бы взаимодействием с отделом закупок. Но наши умные продавники подготовили предложения и сценарий телефонного разговора для директора по маркетингу. Они знают, что директор по маркетингу отвечает за успешность ассортимента, а это значит — за его потребительские качества и привлекательность для конечного покупателя. Директор по маркетингу, как правило, не встречается с поставщиками. Он просто пишет ТЗ закупщику и ждет результата. Давайте посмотрим, как будет выглядеть телефонный разговор Васи и Маши с этим человеком.

Вася и Маша (далее В. и М.): Добрый день, Мария Ивановна, мы хотим предложить новый материал для вашей компании.

Мария Ивановна (далее М. И.): Обратитесь в отдел закупок, этим занимаются они.

В. и М.: Мария Ивановна, наш новый материал обладает уникальными визуальными характеристиками. Закупщик может не понять, насколько это важное и ценное свойство. Вы занимаетесь маркетингом и, как нам кажется, только вы способны оценить привлекательность этого материала в ваших изделиях для конечного потребителя!

М. И. (думает): Впервые имею дело с продавниками, которые что-то понимают... *(Вслух):* Хорошо, приезжайте.

Этап 3. Личные контакты и вербовка. Маша и Вася встречаются с представителями различных подразделений клиента. Они не только озвучивают свои предложения, но и пытаются наладить максимально неформальный контакт. Беседуют не только о закупке, но и обо всем, что происходит на предприятии и в отрасли. Вася и Маша ищут тех, кто станет их агентами на этом предприятии. Тех, через кого будут получать неофициальную информацию. Самое главное, что агентом может быть даже тот, кто не оказывает решающего влияния на закупку. Агент информирования будет делиться новостями и рассказывать о том, как принимаются решения.

Если же этот человек влияет на решение о закупке, он становится агентом влияния.

Агентов информирования, как правило, поощряют в лайт-режиме: с ними приятно общаются, выпивают, дарят небольшие подарки. Агентов влияния поощряют более серьезно. Это не только пресловутое материальное стимулирование, но и дорогие подарки, поездки на выставки, обучение, помощь в решении различных вопросов и т.п.

Если наши Вася с Машей молодцы, то они соберут ворох информации, которую нужно будет анализировать. При анализе Вася и Маша будут периодически ворчать, поминая информаторов недобрый словом.

Почему? Потому что нашим умным продавщикам достанется субъективная и противоречивая информация. У Васи с Машей много шансов запутаться и сделать ошибочные выводы. Чтобы информация стала настоящим полезным ресурсом, необходимо ее структурировать. Форма структурирования может быть разной. Я знал людей, которые прекрасно проводили структурирование в голове. Таких уникалов мало. Обычно люди, пытаясь что-то разложить по полочкам, пишут списки. Некоторые для структурирования используют карточки.

Я предпочитаю использовать визуализацию информации и применяю в своей работе практически все существующие подходы:

1. Mind-mapping
2. Concept-mapping
3. Visual Tools — моя собственная разработка.

Использование этих инструментов — предмет отдельного разговора. Ваша задача при работе с закупочным комитетом — на базе полученной информации составить непротиворечивую модель решения, включая этапы и критерии. Чтобы проверить адекватность модели, необходимо убедиться: все предыдущие решения закупочный комитет принимал примерно по тому же алгоритму. Если же те решения, которые комитет уже принял, не вписываются в модель, то ваша задача — глубже изучить ситуацию работы закупочного комитета. Либо вы не учли что-то существенное, либо на предприятии поменялась ситуация.

Заключение

Дорогие читатели!

Вы дочитали книгу.

Я познакомил вас с основными моделями ситуаций и показал, как они влияют на решения B2B-клиентов.

Применив эти модели на практике, вы избежите множества необъяснимых на первый взгляд провалов.

Хочу предостеречь от нескольких распространенных ошибок.

Ошибка первая. Практика заменяется пониманием. Чтобы эти модели заработали на полную мощность, их необходимо не просто понять: применение необходимо отточить на практике.

Ошибка вторая. Отбросить все модели под лозунгом: «У нас все не так». Прежде чем говорить, попробуйте описать ваши реальные сделки в рамках моделей, описанных в книге. И, опираясь на них, создайте собственный набор моделей, позволяющих построить систему эффективных продаж на базе анализа ситуации клиента.

Ошибка третья. Попытка улучшить модели, не до конца их освоив. Чтобы что-то усовершенствовать, необходимо хорошо в этом разбираться. Попытка «на ходу» внести улучшения приводит к тому, что на свет появляются неработающие, мерворожденные модели. Кроме того, люди разочаровываются в моделях вообще.

Тренируйтесь, пробуйте, экспериментируйте.

Желаю вам больших продаж!

Внимание, у этой книги есть свой сайт <http://schoolsalesb2b.ru/>. На нем можно найти дополнительную информацию, скачать специальные формы для применения материалов книги в работе и задать вопрос автору.

КОУЧИНГ от Михаила Казанцева



**ЧТО МЫ ДЕЛАЕМ
В ХОДЕ КОУЧИНГА?**



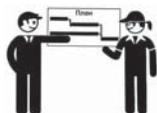
Я помогаю отделить
настоящие мечты
от навязанных извне
желаний.



МЕЧТЫ



ПРЕВРАЩАЕМ В ЦЕЛЬ



СОЗДАЕМ ПЛАН



И МОТИВАЦИЮ

ДЕЙСТВУЕМ



РАБОТАЕМ



РАЗВИВАЕМСЯ



ПРЕОДОЛЕВАЕМ



ДОСТИГАЕМ ЦЕЛИ!

Вы ставите цели.
Мы проверяем,
насколько они
соответствуют Вам
и Вашим мечтам.

УНИКАЛЬНО!

Мы создаем
системную мотивацию
и управляем ею
по авторской методике.

УНИКАЛЬНО!

Мы преодолеваем
внутреннее сопротивление,
самосаботаж
и прокрастинацию
с помощью современных
психотехник.

Заявки

на индивидуальный
коучинг высылайте
на: info@b-mode.ru
Подробности на сайте:
www.b-mode.ru

Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Заходите в гости: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог: <http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook: <http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте: <http://vk.com/mifbooks>

Предложите нам книгу: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlozjite-nam-knigu/>

Ищем правильных коллег: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/>

Михаил Юрьевич Казанцев

ШКОЛА В2В-ПРОДАЖ
От понимания
ситуации клиента
к сделке

Главный редактор *Артем Степанов*

Ответственные редакторы *Екатерина Малахова, Наталия Карташова*

Литературный редактор *Вера Калмыкова*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Дизайн обложки *Сергей Хозин*

Иллюстратор *Михаил Казанцев*

Верстка *Алексей Егоров*

Корректоры *Ирина Моисеенко, Лев Зелексон*