

Содержание

От автора	5
Глава 1. О СЛОЖНЫХ ПРОДАЖАХ	9
1.1. Особенности продаж на разных рынках	10
1.2. Сложные продажи	12
1.3. Модели сложных продаж	16
1.4. Волна продаж	22
Глава 2. ВЫХОД НА КЛИЕНТА. ТЕЛЕФОННЫЙ КОНТАКТ	29
2.1. Поиск клиентов	30
2.2. Оценка перспективности клиента	33
2.3. Выход на новых клиентов	39
2.4. Алгоритм телефонного контакта	47
2.5. Правила телефонного этикета	53
2.6. «Увольнение» клиентов	55
Глава 3. СТРАТЕГИЯ СЛОЖНЫХ ПРОДАЖ	59
3.1. Роли людей в организации	59
3.2. Стратегии продвижения в организации	65
3.3. Стратегия продавца в личных продажах	69
Глава 4. УСТАНОВЛЕНИЕ КОНТАКТА	75
4.1. Социальный и деловой контакт	75
4.2. Манипулятивные и силовые переговоры	81
4.3. Ранние вопросы о цене	87
4.4. Креативный подход для установления контакта	91
Глава 5. ОТКРЫТИЕ КЛИЕНТА	95
5.1. О пользе вопросов	97
5.2. Вопросные техники	102
5.3. Оптимальная последовательность вопросов	108
5.4. Как задавать вопросы и слушать	117
5.5. Чувствовать клиента	118

Глава 6. ПРЕЗЕНТАЦИЯ И УБЕЖДЕНИЕ	123
6.1. Сбор информации	126
6.2. Алгоритм убеждающей презентации	130
6.3. Принципы убеждения	145
6.4. Пробное завершение и работа с сопротивлением клиента ...	150
6.5. Демонстрируйте (и чувствуйте) энтузиазм.	153
Глава 7. ПЕРЕГОВОРЫ О ЦЕНЕ	157
7.1. Подготовка к переговорам о цене	159
7.2. Начало переговоров. Прояснение позиций	162
7.3. Предъявление цены	166
7.4. Этап торга	171
7.5. Завершение переговоров о цене	179
7.6. Психическая устойчивость продавца	181
Заключение	184
P.S. Сложные продажи в XXI веке	188
Что читать	192
Список рекомендованной литературы	194

От автора

Одна дзенская притча гласит: «Пока я ничего не знал о дзене, то думал, что гора есть гора. Затем, изучая дзен, я понял, что гора не есть гора. Постигнув дзен, я осознал — гора есть гора».

Сложные продажи — длительный процесс, в него вовлечено множество людей. Продавец и покупатели встречаются несколько раз, чтобы узнать друг друга лучше и согласовать условия сделки. Поэтому установление хороших личных отношений имеет большое значение для успешного исхода дела.

В случае сложных продаж личность продавца очень важна, его роль — решающая. В рамках конкурентной борьбы компания может изменить бренд или выпустить на рынок новый продукт, но это приведет к результату, только если есть продавец, которому клиент доверяет и который сможет объяснить плюсы и минусы нового предложения.

В сложных продажах продавец создает для клиента дополнительную ценность. Люди ценят в продавце опыт консультанта, знание продукта, умение общаться. Быть ценностью для клиента — это серьезная задача для продавца, которую продавец решает вновь и вновь. Одного трудолюбия, энтузиазма или упорства здесь недостаточно. Нужна любознательность, чтобы получать новые знания. Нужна настойчивость, чтобы добиваться своих целей. Нужна способность обучаться, то есть извлекать опыт из своих или чужих жизненных ситуаций.

Почти десять лет я проработал продавцом. Когда в 1990-е гг. я окончил университет по специальности «радиофизика» и стал искать себе работу, оказалось, что радиофизики не очень-то и востребованы на рынке труда. Но я был молод, у меня уже была семья, и я пошел в продажи. Сначала был продавцом, потом менеджером оптового отдела, а потом — коммерческим директором.

В те времена у меня не было никаких сомнений в том, что я хороший продавец и знаю, как продавать, тем более что продавать у меня получалось неплохо. Но, оказавшись на тренинге по продажам, я обнаружил, что не все так просто и есть определенные правила, техники и тонкости. Есть различные способы установления контакта, типы вопросов, варианты презентации, методы борьбы с возражениями и прочие хитрости и премудрости, которые нужно знать и уметь применять. Мне они понравились, и я стал их изучать — читать книги, участвовать в тренингах, применять эти знания на практике.

Сейчас, спустя почти 20 лет после того, как я совершил свою первую сделку, мне кажется, что все действительно просто. Уважай клиента, будь к нему внимателен, ставь его на первое место, не изнуряй себя большими ожиданиями, будь сосредоточен на том, что делаешь, — и сделка будет тебе наградой.

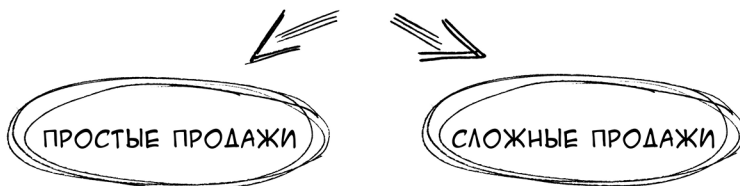
Но эта простота приходит после того, как приложишь достаточно душевных и интеллектуальных усилий для поиска своего пути в продажах, своих принципов и своих техник.

Надеюсь, эта книга поможет читателю в его личном и профессиональном развитии. Для начинающих продавцов будет полезна структура, позволяющая разложить свой опыт по полочкам. Для опытных продавцов могут представлять интерес техники и примеры их применения. Также в книге приведены разные истории из практики продаж. В историях показаны ситуации, возникшие в процессе взаимодействия продавца и покупателя, и действия продавца, которые привели к успеху.

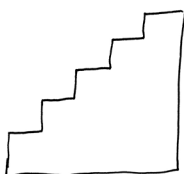
Если у вас возникнет желание поделиться историей из собственной практики продаж или вы захотите обсудить какой-то из вопросов теории и практики продаж — напишите мне на anchin@mail.ru или в «Фейсбук» <https://www.facebook.com/anchins>. Я всегда отвечаю на письма.

Приятного вам чтения и успешных продаж!

ПРОДАЖИ



ЛЕСТНИЦА ПРОДАЖ



СПИН

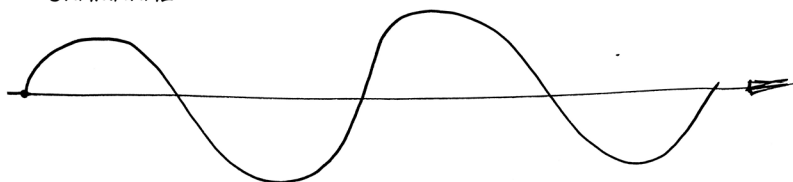
«КЛИН»

ПРОДАЖА РЕШЕНИЙ

«ВОЛНА ПРОДАЖ»

КОНТАКТ -
ПРИВЛЕКАЕМ
ВНИМАНИЕ

ПРЕЗЕНТАЦИЯ -
ВЛИЯЕМ
И УБЕЖДАЕМ



«ОТКРЫТИЕ» -
ВЫЗЫВАЕМ
ДОВЕРИЕ

ПЕРЕГОВОРЫ -
ДОГОВАРИВАЕМСЯ
ОБ УСЛОВИЯХ

Глава 1

О СЛОЖНЫХ ПРОДАЖАХ

Для начала — история из жизни. Ко мне после тренинга подошел молодой человек и рассказал такую историю.

~20%
-50%
~10%

История из жизни: «Раньше я работал продавцом, продавал таймшеры. Мне нравилось! Очень приятно было общаться с другими людьми, делать так, чтобы они от недоверия и сомнения переходили к пониманию и восхищению. У меня очень хорошо это получалось. Даже мои коллеги часто удивлялись, говорили: “Слушай, как тебе удалось это продать?!” Но недавно контора по ряду причин закрылась, и я стал искать себе другое место. Мне предложили продавать вентиляционное оборудование. Но у меня почему-то не получается продавать это. И драйва никакого нет, да и не очень нравится мне. Я думаю, надо ли мне и дальше биться об эту стену, или пора сказать, что это не мое, и поискать свою нишу. Я себя заставляю — для меня это определенный вызов. Я слышал, что хороший продавец может продать что угодно кому угодно. Так ли это?».

Я ответил, что это не так. Мастерство продавца является очень важным фактором, и у хорошего продавца больше шансов продать что-либо, чем у плохого. Но для успешной продажи нужно учитывать особенности тех или иных видов продажи.

Молодой человек был превосходным продавцом, но он продавал вентиляционное оборудование так же, как таймшеры.

А подходы и техники, которые эффективны в случае простых продаж физическим лицам, могут не работать в случае сложных продаж организациям.

1.1. Особенности продаж на разных рынках

Продажи исключительно разнообразны. И люди, и компании нуждаются в большом количестве товаров и услуг, чтобы успешно и эффективно функционировать.

Эти продажи необходимо классифицировать. С точки зрения практика, основная польза классификации в том, чтобы научить продавцов выбирать наиболее подходящий способ взаимодействия с клиентом в зависимости от специфического вида продаж.

Наиболее популярное разделение — на продажи B2B (business to business) и продажи B2C (business to customer).

Особенности продаж на рынке B2C заключаются в том, что продаваемый продукт используется покупателями для удовлетворения собственных нужд и потребностей.

На рынке B2C выделяются два типа продаж.

Активные продажи, когда продавец самостоятельно ищет и обслуживает клиентов. Продавцы ручек в метро, агенты сетевого маркетинга, которые продают косметику и пылесосы, — вот активные продажи, направленные на конечного потребителя.

Особенность активных продаж в том, что почти каждый человек может оказаться клиентом. Поэтому основная задача системы активных продаж заключается в том, чтобы создать поток клиентов, для чего тщательно выстраивается деятельность по их поиску. В этом случае применима модель классической воронки продаж: чем больше контактов у продавца, тем больше шансов у него заключить сделку.

Классический пример активных продаж на рынке B2C — продажа товаров в электричках. Чем в большее количество вагонов зайдет продавец, тем больше шансов, что кто-то из пассажиров купит его товар. Как правило, продавец начинает продажу с презентации и указывает основные преимущества. Чем больше преимуществ, тем больше шансов заинтересовать покупателя.

Второй тип продаж в сфере B2C — пассивные продажи. В этом случае задача привлечения клиентов решается с помощью марке-

тинговых инструментов, клиент приходит с уже сформированной потребностью, задача продавца — грамотно обслужить покупателя. Пассивные продажи могут быть совершенно разными: от личных продаж в розничном магазине до деятельности брокеров по продаже недвижимости.

В случае продаж **на рынке B2B** в качестве покупателей выступают организации или частные лица, использующие купленный товар для перепродажи или производства других товаров.

У продаж на рынке B2B существует несколько особенностей.

- ✓ Большой объем закупок — как правило, средняя цена сделки на рынке B2B значительно выше, чем цена сделки на рынке B2C.
- ✓ Более сложные продукты в техническом плане.
- ✓ Более высокий риск для покупателя. Например, если вы купили молоко, а оно прокисло — неприятно, но вы можете легко про это забыть. Если же установленная вами программа CRM не работает, то это приведет к существенным негативным последствиям.
- ✓ Более продолжительный и более сложный процесс принятия решения о покупке. Цикл продаж B2B — время между первым контактом с клиентом и первым платежом — может составлять годы.
- ✓ Высокий уровень компетенции у покупателей, требующий соответствующего уровня квалификации у продавца.

B2B продажа — это не разовый акт взаимодействия между продавцом и покупателем, а достаточно продолжительный по времени процесс, направленный на поиск решения, которое удовлетворило бы обе стороны.

Как правило, от продавцов товаров и услуг на рынке B2B требуется высокая квалификация, продавцы должны быть экспертами в своей области. По сути дела, продавец, работающий на рынке B2B, консультирует клиентов в поиске наилучшего решения возникших у них проблем, и продажа является закономерным результатом хорошей консультации.

1.2. Сложные продажи

Популярное разделение на продажи B2B и B2C, к сожалению, дает неполное представление об их особенностях. К примеру, продажи дорогой недвижимости и шагающего экскаватора формально относятся к разным типам. Однако между ними гораздо больше общего, чем между продажей шагающего экскаватора и продажей рулонов для кассовых аппаратов.

Принципиальную разницу между простыми и сложными продажами можно понять исходя из классификации продаж, учитывающей техническую сложность продукта и важность установления персональных отношений между продавцом и покупателем.

Покупатель технически сложного продукта обычно имеет достаточный опыт потребления и много знает о товаре. Такие продажи требуют от продавца высокой квалификации и способности дать техническую консультацию, поэтому продавец должен быть экспертом в своей теме.

Измерение продаж «личные отношения» связано с уровнем контакта между продавцом и покупателем. Для некоторых продаж продавец должен быть в тесном контакте с клиентом, что требует от продавца эмоциональной вовлеченности и открытости. Установление доверительных отношений необходимо, чтобы клиент позволил продавцу участвовать в формировании его потребности. Реклама, обучение, страхование... Как правило, у клиента нет явной потребности в приобретении и использовании услуг, и эту потребность формирует продавец в тесном взаимодействии с покупателем.

В результате использования осей координат «техническая сложность продукта — личные отношения» образуются четыре типа продаж.

Технически сложный продукт	КОНСУЛЬТАТИВНЫЕ ПРОДАЖИ	СУПЕРПРОДАЖИ
Технически простой продукт	ДИСПЛЕЙНЫЕ ПРОДАЖИ	ПРОДАЖИ, ОСНОВАННЫЕ НА ОТНОШЕНИЯХ
	Безличные отношения	Личные отношения

Технически простой продукт — безличные отношения

Продажа несложного товара покупателю, у которого уже сформирована потребность. Это называется «дисплейные продажи».

Покупатель знает, чего он хочет, и его основная задача — найти и забрать нужный продукт. В этом случае задача продавца — качественно покупателя обслужить. От продавца не требуется высокой квалификации, а решающее значение имеют логистика — чтобы товар был вовремя и в нужном количестве, и маркетинг — чтобы привлечь клиента.

Технически простой продукт — личные отношения

Покупатель хорошо разбирается в продукте и предпочитает работать с каким-то одним продавцом. Это «продажи, основанные на отношениях».

Типичный вид продаж для этого квадранта — сетевой маркетинг. Успех связан с высоким уровнем личного доверия между продавцом и покупателем и зависит от способности продавца найти индивидуальный подход. Поэтому продавец должен быть очень коммуникабельным, нравиться людям и достаточно неплохо разбираться в тонкостях психологии, подбирая к каждому из потенциальных покупателей персональный подход.

Продавец обычно активен и регулярно входит в контакт с клиентом — даже если ничего продать не удастся, его звонки и встречи способствуют поддержанию и укреплению дружеских отношений.

Технически сложный продукт — безличные отношения

Покупатель хочет получить экспертную консультацию от продавца, при этом они лично не знакомятся и отношения после покупки, как правило, не поддерживают. Это консультативные, или экспертные, продажи.

В данный квадрант попадают розничные продажи специализированных товаров — черепицы, красок, компьютеров, видеорегистраторов и т. д.

Успех продавца зависит от его способности дать квалифицированную консультацию: по критериям отличия товара друг от друга, по особенностям применения и эксплуатации данного продукта.

Технически сложный продукт — личные отношения

Это реализация сложных и длительных проектов, когда в тесном взаимодействии между продавцами и покупателями решаются сложные задачи.

Клиент обычно неплохо разбирается в продукте, и он готов общаться лишь с продавцом-экспертом. Поэтому продавец должен быть специалистом в своей отрасли, но в то же время быть способным к установлению длительных и плодотворных отношений, потому что для совершения сделки продавец и покупатель должны встречаться много раз и работать в тесном сотрудничестве.



Сложная продажа — это продажа продукта или услуги организациям или группе лиц (например, семье) в результате нескольких встреч с установлением персональных отношений.

К сложным продажам относятся продажи промышленного оборудования, компьютерных систем, недвижимости, консалтинга, маркетинговых решений и т. д.

Основные отличия между простыми и сложными продажами показаны в таблице 1.

Таблица 1

Сравнительные характеристики простых и сложных продаж

	Простые продажи	Сложные продажи
Решение о сделке	Принимает один человек	Принимает несколько человек
Количество встреч	Одна встреча	Несколько встреч
Риски покупателя	Невелики	Велики
Сумма сделки	Невелика	Велика
Увеличение продаж	Производительность	Результативность
Продавец	Ищет клиента	Формирует потребность
Подготовка к продаже	Минимальна	Критически важна
Возражения	Преодоление	Предупреждение
Стратегия продажи	Проста и понятна	Сложная и меняющаяся
Управление продажами	Контроль	Наставничество

Для каждого из типов продажи существует оптимальная последовательность действий продавца, приводящая к сделке. Чтобы продавец мог эту последовательность действий выполнить во взаимодействии с клиентом, он должен знать модель процесса продажи. Он должен понимать, что надо сделать вначале, что надо сделать в процессе взаимодействия, и к чему они с клиентом должны прийти в конце.

Чем адекватнее модель, тем более эффективен использующий ее продавец.

В случае простых продаж применяется алгоритм «лестница продаж», он состоит из пяти этапов:

1. Установление контакта.
2. Выявление потребностей.
3. Презентация и аргументация.
4. Работа с возражениями.
5. Завершение сделки.

Различные компании модифицируют лестницу продаж в соответствии со своими особенностями, добавляя еще одну или две ступени, к примеру «поиск клиента» или «послепродажное обслуживание».

На тренинге продаж продавцы отрабатывают навыки эффективного действия на каждом из этапов лестницы: как понравиться клиенту, какие вопросы надо задавать, на какие возражения как надо отвечать и т. д. Чем лучше эти навыки, тем эффективнее действует продавец на каждом из этапов.

В случае обучения сложным продажам все немного сложнее. Необходимость общаться с разными людьми, имеющими разные потребности, означает, что прямолинейное движение по лестнице продаж не гарантирует достижения результата.

Для успеха продавец должен не просто применять навыки, но и оценивать ситуацию и состояние того человека, с которым он в настоящий момент взаимодействует, и ситуацию продажи в целом. Сложный процесс продажи требует создания адекватных и таких же сложных моделей продажи.

К таким моделям относятся система крупных продаж (продажи по методу СПИН), система конкурентных продаж (продажи по методу «Клин»), модель «продажа решений» и модель «волна продаж».

1.3. Модели сложных продаж

Система крупных продаж, или Продажи по методу СПИН

Понимание особенностей сложных продаж пришло в 1960–70-е гг. и связано с исследованиями Нила Рекхэма, автора ряда популярных и важных книг, таких как «СПИН-продажи»¹, «Управление большими продажами. СПИН-продажи 3»² и т. д.

В рамках системы сложных продаж действия продавца определяются тем этапом в принятии решения о покупке, на котором находится покупатель. Выделяются три таких этапа: формирование потребности, выбор альтернатив и разрешение сомнений.

Формирование потребности

Важнейшими понятиями в теории сложных продаж являются скрытая и явная потребности. *Скрытые потребности* — это проблемы, трудности и недовольства, которые существуют у клиента, и с решением которых он еще не определился. О скрытых потребностях свидетельствуют такие фразы, как «я недоволен работой своего торгового персонала» или «мне не нравится, что сотрудники часто опаздывают». *Явные потребности* — это конкретные желания клиента. Типичные примеры явных потребностей: «нам нужна более быстрая система», «мои сотрудники должны совершенствовать навыки установления контакта» или «я бы хотел контролировать время появления сотрудников на рабочем месте».

Если у клиента существует скрытая потребность, то коммерческое предложение продавца влечет за собой появление возраже-

¹ Рекхэм Н. СПИН-продажи. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

² Рекхэм Н., Рафф Р. Управление большими продажами. СПИН-продажи 3. М.: Гиппо, 2012.

ний, так как клиент еще не уверен в том, что предлагаемый продукт или услуга полностью решит его проблему. Однако в случае если у клиента сформирована явная потребность, то удовлетворяющее предложение продавца ведет к совершению сделки. В небольших продажах разница между скрытыми и явными потребностями не критична с точки зрения успеха сделки.

Однако для крупных продаж необходим предварительный перевод скрытых потребностей в явные. Для этого Нил Рекхэм предложил технологию формирования потребностей. Она использует последовательность вопросов и называется СПИН. Это аббревиатура, которая указывает на четыре типа вопросов:

- ✓ С — ситуационные;
- ✓ П — проблемные;
- ✓ И — извлекающие;
- ✓ Н — направляющие.

Их нужно задавать именно в такой последовательности. Более подробно методику формирования потребностей СПИН, а также ее достоинства, недостатки и ограничения применения, мы рассмотрим в пятой главе.

Выбор альтернатив

Когда потребность сформирована, клиент начинает искать наиболее привлекательное предложение. Как правило, для этого у него есть система критериев, позволяющих сравнивать разные предложения. И если предложение продавца, который сформировал потребность, в меньшей степени соответствует критериям клиента, чем предложение компании-конкурента, то его заслуги по формированию потребности совсем не обязательно будут вознаграждены получением заказа. Поэтому на втором этапе продавцу необходимо выявить критерии принятия решения и по возможности повлиять на них, то есть усилить важность критериев, которые он может лучше всего удовлетворить, и уменьшить важность критериев, которые он удовлетворить не может. На этом этапе продажи продавец также может предложить другие критерии для сравнения предложений. Достигнутое на этом этапе

согласие между продавцом и покупателем обычно фиксируется в договоре.

Разрешение сомнений

Реализация этого этапа начинается, когда основные договоренности уже достигнуты и необходимо переходить к воплощению их в жизнь. Но теперь клиент сталкивается не только с плюсами принятого предложения, но и с возможными рисками. Также для клиента может быть неприятен отказ от привлекательных предложений, полученных от конкурентов. Чтобы избежать рисков и сохранить привлекательные предложения конкурентов, клиент может затягивать переговоры, возвращаться к уже решенным вопросам, избегать встреч и скрывать информацию. Как правило, сомнения возникают из-за того, что не все потребности клиента были выявлены на предыдущих этапах продажи. Поэтому одна из стратегий продавца на данном этапе — вновь исследовать потребности клиента, чтобы итоговое предложение полностью этим потребностям соответствовало. Другая стратегия — «дожимать» сделку с использованием дополнительных ресурсов, например, привлекая к сделке руководителя или манипулируя ценой и условиями (сроками, гарантиями, порядком оплаты и т.д.).

Система конкурентных продаж (продажи по методу «Клин»)

Система продаж по методу «Клин» предложена Ранди Шванцем в книге «Клин: Революционная методика продаж»³.

Одна из основных идей — прежде чем начать продажу своего продукта, необходимо найти, чем клиент не удовлетворен. Ранди Шванц считает, что продавцу важно уметь влиять на отношения клиента с его текущими поставщиками и в процессе общения постараться снизить ценность этих отношений в глазах клиента. Если хорошие отношения с прежним поставщиком сохраняются, то у клиента не будет веских причин, чтобы покинуть конкурента и начать работать с вами.

³ Шванц Р. Клин: Революционная методика продаж. М.: Эксмо, 2007.

Другая ключевая идея модели продаж по методу «Клин» заключается в том, что клиент обращает внимание не столько на сам продукт, сколько на разницу между предложениями. Все познается в сравнении, и ваше предложение привлекательно в той степени, в которой оно выигрывает по сравнению с предложением конкурента.

В алгоритме продаж по методу «Клин» выделяются три этапа во взаимодействии между продавцом и потенциальным клиентом: стадия обнаружения проблемы (поиски «больного места»), стадия поиска решений (предложение «обезболивающего средства») и стадия начала сотрудничества (ликвидация конкурентов).

Стадия обнаружения проблемы (поиски «больного места»)

Цель первого этапа состоит в том, чтобы получить как можно более полную информацию о том, что клиент ожидает от работы с поставщиками, что он реально получает и что мог бы ожидать. На этом этапе не только выявляются потребности клиента, но и оценивается уровень удовлетворенности обслуживанием со стороны конкурента.

Стадия поиска решений (предложение «обезболивающего средства»)

На втором этапе ключевая задача продавца — помочь клиенту четко описать то, что он хотел бы получить от своего поставщика. В ходе переговоров рассматриваются возможные изменения в отношениях между вашим потенциальным клиентом и его поставщиком — вашим конкурентом. При этом продавец фиксирует пожелания клиента и использует их в качестве опорных точек для дальнейшего взаимодействия.

Стадия начала сотрудничества (ликвидация конкурентов)

К третьему этапу переговоров необходимо переходить лишь тогда, когда предыдущие стадии отработаны и клиент попросил вас о дальнейших шагах на пути к сделке. Но не спешите радоваться, что сделка почти в кармане! Конкуренты не дремлют, и после того как вы, довольный, уйдете готовить свое коммерческое предло-

жение, представитель конкурента обязательно появится в офисе вашего клиента и будет активно отговаривать его работать с вами. Поэтому именно сейчас самое время устранить конкурентов! Ключевой момент на третьем этапе — так называемое увольнение конкурента, и вы во взаимодействии с клиентом должны провести репетицию этого увольнения. И только после этого можно продолжать развивать продажу и упрочивать отношения с клиентом.

Партнерские продажи, или продажа решений

Само название «продажа решений» говорит о том, что клиент стремится приобрести не отдельные товары, а комплексное решение своих проблем. В этом случае продажа — это не разовый акт взаимодействия между продавцом и покупателем, а достаточно продолжительный по времени процесс, направленный на поиск решения, которое удовлетворило бы обе стороны. Бизнес клиента рассматривается как целостная система, и задача продавца — способствовать наиболее удачной интеграции своего продукта в систему клиента, что может даже привести к интеграции бизнесов поставщика и покупателя.

Покупатель оценивает любое предложение поставщика как возможность для реализации собственных стратегических планов. В продажах на рынке B2B клиент покупает продукцию, чтобы реализовать свои бизнес-цели, поэтому сделка возможна лишь тогда, когда поставщик их учитывает.

В случае модели «продажа решений» алгоритм содержит три основных этапа: оценка возможностей («с высоты птичьего полета»), трансформация возможности в проект («у ворот продажи»), реализация проекта («в потоке»).

Оценка возможностей («с высоты птичьего полета»)

На первом этапе поставщик на базе своего прошлого опыта выявляет возможную потребность. В процессе переговоров поставщик может упомянуть о том, как он решил подобные проблемы у других клиентов. Таким образом клиенту может прийти в голову идея, что он тоже может столкнуться с такой проблемой.

В некоторых случаях могут пройти годы, прежде чем команда поставщика осознает, с одной стороны, потребности и потенциал клиента, а с другой — диалог будет достаточно полным, чтобы выявить потребности клиента.

Опыт реализации аналогичных проектов необходим поставщику для точной оценки своих возможностей, а клиенту — для точной оценки возможностей поставщика.

На этом этапе налаживание отношений между поставщиком и клиентом — одно из условий успеха проекта. Принцип организации этих взаимоотношений по типу социальных сетей позволяет эффективно обмениваться информацией и быть в курсе событий.

Формирование запроса — это процесс, учитывающий цели каждого из партнеров, их компетенции. Хороший запрос может быть сформирован только благодаря развитым и постоянным контактам, а также тесным отношениям между поставщиком и потребителем. Запрос может быть связан с общим видением совместных отношений. Интересно, что на этом этапе клиент превращается в поставщика информации для своего «настоящего» поставщика. И отношения «клиент–поставщик» становятся отношениями «поставщик–поставщик».

Таким образом, на данном этапе речь вообще не идет о продаже! Основная задача — согласование общего видения и формирование на его основе запроса со стороны клиента.

Трансформация возможности в проект («у ворот продажи»)

На этом этапе поставщик вместе с клиентом выстраивает стратегию реализации общего проекта. Основная задача — сформировать такое предложение со стороны поставщика, которое учитывает технические и финансовые решения, необходимые клиенту.

Еще до того, как проект начнется, поставщик должен продемонстрировать компетенции, необходимые для реализации проекта, а также сформировать правила взаимодействия между двумя компаниями. Здесь же оценивается совместимость предприятий клиента и поставщика на различных уровнях: информационном, логистическом, управленческом.

В этот же момент к формированию проекта подключаются другие участники команды поставщика. Для успеха проекта необходимо использовать всю информацию, добытую всеми участниками команды продавцов. Минимальный состав команды продаж — два человека: «коммуникатор» и «технарь». Коммуникатор устанавливает контакт, собирает информацию, вызывает чувство доверия, налаживает личные отношения и сопровождает клиента. Технарь определяет стратегию продаж, консультирует клиента (и продавца) как эксперт и завершает сделку. Подобное распределение функций позволяет участникам команды продаж прикрыть слабые стороны друг друга и в то же время активно использовать свои сильные стороны, что позволяет поднять эффективность команды в целом.

Также важно достичь взаимопонимания с ключевыми лицами, влияющими на проект, и с основными службами компании-клиента: технологической, маркетинговой, коммерческой и финансовой. Добившись этого, поставщик может приступить к реализации проекта.

Реализация проекта («в потоке»)

На этом этапе поставщик и клиент совместно работают над решением проблемы клиента. Для успешной продажи решений необходимо участие всех подразделений компании-поставщика. Внутренняя разобщенность, когда разные подразделения компании-поставщика имеют разные интересы и действуют вразнобой, может существенно ухудшить результаты. Также для успешной реализации проекта необходима политическая поддержка проекта внутри организации-клиента.

1.4. «Волна продаж»

Эта модель удачно интегрирует алгоритмы простых и сложных продаж.

Древние философы утверждали, что наш мир состоит из четырех базовых элементов-стихий: Воздух, Вода, Земля и Огонь.

В китайской медицине, существующей несколько тысяч лет, для диагностики и терапии используются те же четыре элемента. Язык стихий превосходно подходит для описания сложных систем и понятий, его используют в серьезных научных исследованиях современные бизнес-гуру (в частности, доктор Ицхак Адизес) и экономисты (например, профессор Георгий Клейнер) и т. д.

Модель стихий можно использовать для описания взаимодействия продавца и покупателя. Волна продажи состоит из четырех этапов:

1. Установление контакта — Воздух.
2. Открытие клиента — Вода.
3. Презентация и убеждение — Огонь.
4. Переговоры, в том числе о цене — Земля.

«ВОЛНА ПРОДАЖ»



Горизонтальная ось соответствует длительности этапа, вертикальная — преимущественной активности продавца. Привлечение внимания и презентация требуют от продавца большей активности и соответствуют активным стихиям (Воздух и Огонь), открытие клиента и переговоры требуют от продавца большей восприимчивости и соответствуют пассивным стихиям (Вода и Земля).

Воздух, или Установление контакта

Воздух — это активная стихия. Воздух занимает все пространство и может просочиться даже в самую маленькую щелочку. Также воздушная стихия отвечает за создание креативных решений. Разные идеи носятся в воздухе, и важно уметь их улавливать.

На первом этапе волны продаж задача продавца — проникнуть в организацию, как воздух проникает в малейшую щелочку. Это невозможно сделать без креативности.

Многие клиенты видят по несколько продавцов в день, и им часто бывает просто скучно вести стандартные диалоги и отвечать на стандартные вопросы. Они как бы просят: «Ну развлеките меня», и приз получает тот продавец, который способен это сделать.

Подробнее про креативность при установлении контакта — в главе 4, п. 4.

Вода, или Открытие клиента

Вода — это пассивная стихия. Она не имеет своей формы и принимает форму сосуда, в котором находится.

На этапе открытия клиента отношения между продавцом и покупателем углубляются. Продавец задает вопросы и исследует ситуацию с целью обнаружить «боль» клиента и оценить свою возможность избавить клиента от нее. Продавец должен быть очень сочувствующим, чтобы клиент ощутил эмоциональный комфорт и смог открыться.

Когда у продавца сильно развита стихия воды, он может хорошо улавливать потребности клиента, хорошо его обслуживать и следовать за ним. Но повлиять на выбор клиента ему очень сложно. Такой продавец входит в ситуацию клиента и очень быстро идет на уступки. Он готов не спать ночами, чтобы у клиента все было хорошо, и сильно переживает, если у клиента что-то идет не так.

Подробнее про открытие клиента и эмоциональную восприимчивость — в главе 5, п. 5.

Огонь, или Презентация и убеждение

Огонь как активная стихия символизирует движение вперед. Он не видит препятствий, он целеустремленный и воспринимает любую ситуацию как повод для соперничества.

На этапе презентации и убеждения продавец презентует найденное решение, причем старается повлиять на клиента, чтобы тот принял точку зрения продавца.

Продавец, в котором много Огня, воспринимает процесс продажи как борьбу, сделку — как свою победу, и стремится увеличить количество этих побед. Он производит впечатление уверенного в себе человека и обычно заражает других своим энтузиазмом. Такой продавец слабо восприимчив к нуждам клиента, может не слышать его слов и готов сам много говорить, чтобы убедить и повлиять. Может создаться впечатление, что такой продавец знает лучше клиента, что тому надо.

Подробнее про презентацию и энтузиазм в продажах — в главе 6, п. 5.

Земля, или Переговоры

Земля как стихия устойчива, конкретна, стабильна. Она знает свои интересы и не готова от них отступать. Она планирует свои действия и не готова ничего отдавать просто так.

Люди с выраженной стихией Земли способны ждать своего часа. Они не торопятся, вникают в детали и способны добиваться наилучших условий. Они настойчивы и воспринимают отказ со стороны клиента как возможность обратиться к нему еще раз. Люди, у которых развита стихия Земли, очень успешны в позиционных переговорах, когда необходимо понимать, что мы хотим получить, что мы можем получить и что мы за это можем отдать.

Если Вода ориентирована на то, что хочет клиент, то Огонь больше ориентирован на то, что хочет его компания и он сам как продавец. Земля способна в процессе переговоров уравновесить свои желания и желания клиента, свои возможности и возможности клиента.

В Первую мировую войну был распространен такой метод: чтобы сравнять с землей укрепления противника, рыли подземные ходы и закладывали взрывной заряд. Примерно так можно описать подход к сделке со стороны людей Земли — длительная подготовка и вроде бы спокойное достижение успеха. Люди, у которых развита стихия Земли, могут долго готовиться, их не раздражает работа с документами, они внимательны, обязательны и уравновешены.

Если клиент начал общение и предложение продавца ему интересно, начинаются переговоры, цель которых — получить максимально выгодные условия.

Подробнее о переговорах и психологической устойчивости — в главе 7, п. 6.

Удивительным образом предложенная модель соответствия стихий и основных этапов продажи очень точно соответствует другим известным моделям.

Вспомним один из легендарных алгоритмов покупательского принятия решения AIDA: A (attention) — I (interest) — D (desire) — A (action). Внимание — интерес — желание — действие.

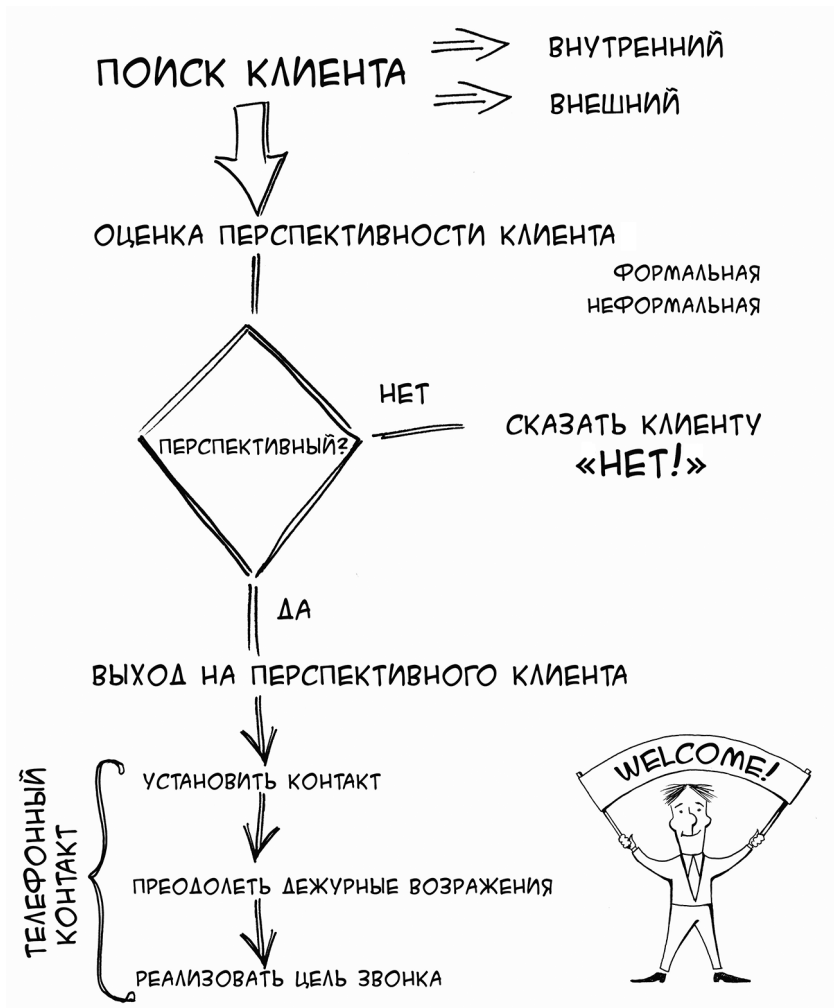
Креативность и оригинальность (Воздух) привлекают внимание. Интерес возникает благодаря вовлечению клиента (Вода). Желание появляется, когда продавец удивляет клиента своей презентацией (Огонь). А действие — первый шаг в поиске конкретных договоренностей (Земля).

Четыре этапа, характеризующиеся разными стихиями, описывают ситуацию продажи как с точки зрения единичного взаимодействия с клиентом, так и процесс взаимодействия с организацией в целом. В случае сложных продаж у продавца есть несколько контактов с разными лицами в организации клиента, поэтому волна продаж может принимать причудливые и разнообразные формы.

Можно провести аналогию с кардиограммой. Показателем здоровья человека, сердце которого бьется ритмично и правильно, является синусообразная кардиограмма, а не прямая линия. Так и в случае здоровых продаж существует ритм взаимодействия

продавца с организацией — надавить, отступить, сделать паузу, появиться снова.

Знание моделей продаж важно как для повышения эффективности продаж, так и для реализации целей обучения. Если мы знаем модель, то можем выстроить свои действия таким образом, чтобы привести процесс продажи к заключительной и выгодной нам точке. Если продавец способен видеть весь процесс продажи, и, начиная переговоры, уже способен видеть то, как они будут оканчиваться, он может направлять клиента в нужном направлении и использовать подходящие для каждого этапа техники.



ВЫХОД НА КЛИЕНТА. ТЕЛЕФОННЫЙ КОНТАКТ

Любая система изменяется со временем. Государства возникают, расцветают и исчезают, человек рождается, живет и умирает. В бизнесе изменения систем, связанные с течением времени, описываются моделью жизненного цикла. Популярная в маркетинге модель жизненного цикла товара описывает зависимость продаж от времени существования товара на рынке. Популярная в менеджменте модель жизненного цикла корпорации раскрывает особенности создания, развития, расцвета и застывания компаний.

Модель жизненного цикла можно применить и к взаимодействию между компанией и клиентами. Компания во взаимодействии с клиентом проходит несколько качественно отличающихся друг от друга этапов. Она ищет клиентов, оценивает их на предмет возможного сотрудничества, начинает работать над небольшими проектами или заказами, потом наступает фаза активного сотрудничества, и, когда неудовлетворенность накапливается, может произойти увольнение клиента.

На разных этапах жизненного цикла задачи у продавца разные. На этапе поиска клиентов продавец должен проявить достаточно ума и настойчивости, на этапе оценки задача продавца — продемонстрировать достаточно квалификации, чтобы понять, нужен ли ему этот клиент, а на этапе выхода на клиента проявить достаточно настойчивости, чтобы установить с ним контакт.

Продаже и активному сотрудничеству посвящены дальнейшие разделы книги, поэтому здесь мы рассмотрим особенности поиска и оценки клиентов.

2.1. Поиск клиентов

Умение находить новых клиентов является важным критерием, позволяющим отличить эффективного продавца от неэффективного. Действия по поиску новых клиентов могут быть весьма разнообразными: начиная от продаж «дверь в дверь» или телемаркетинга и заканчивая разработкой клиента с использованием технологий коммерческой разведки.

Важный вопрос, который неизбежно возникает у торгового персонала, — каким должно быть соотношение между выявлением и привлечением потенциальных клиентов и обслуживанием уже имеющихся? На этот вопрос отвечает Игорь Качалов в книге «Планирование продаж с точностью 90% и выше»⁴. Автор вводит «коэффициент удержания», или коэффициент повторных покупок (КПП). В исследованиях И. Качалова (табл. 2) выяснилось, что удержать больше 90–95% покупателей невозможно в принципе. То есть даже самая успешная компания теряет каждый год 5–10% своих клиентов.

Чем больше показатель потери старых клиентов, тем больший приток новых клиентов должна обеспечивать компания. Получа-

Таблица 2

Коэффициент повторных покупок в разных ценовых сегментах

Ценовой сегмент	Клиенты	КПП, %
Дорогой и люкс	Крупные	90–95
Средний	Средние	60–70
Дешевый	Малые	40–45

⁴ Качалов И. Планирование продаж с точностью 90% и выше. — СПб.: Питер, 2008.

ется, что большинству компаний приходится обновлять свою клиентскую базу ежегодно примерно на треть, то есть необходимо находить и привлекать большое количество новых клиентов.

Источники поиска торговых контактов делятся на внешние и внутренние, а также формальные и неформальные.

Формальные методы связаны с тем, что продавец находит базу данных, телефоны потенциальных клиентов и начинает системно и методично обрабатывать эту базу, связываясь с клиентами.

Для выявления подходящих потенциальных клиентов можно использовать разные информационные каналы, в том числе справочники, выпускаемые торговыми ассоциациями и отраслями, информацию, размещенную в Интернете.

Неформальные методы поиска — это друзья, коллеги, знакомые, партнеры по спорту и хобби, сотрудники собственной компании, работающие в других подразделениях, а также другие социальные и профессиональные контакты.

К внешним источникам относятся рекомендации, а также лидеры общественного мнения. Рекомендация — это название компании или имя человека, которое передал продавцу в качестве контакта клиент. Лидерами общественного мнения могут быть, например, тренеры или врачи.

Отдельно стоит сказать про поиск клиентов на выставках. Сотрудники компании работают на стендах и просят посетителей заполнить информационные бланки или оставить визитную карточку. Далее эти контакты отрабатываются — продавец обзванивает людей, оставивших информацию о себе, чтобы оценить их заинтересованность или назначить встречу.

Внутренние источники информации о клиентах — это сведения от других подразделений компании — маркетологов, специалистов сервисного отдела, работников других подразделений компании.

Возможны различные варианты организации процесса поиска клиентов.

В одном из вариантов продавец сам ищет новых клиентов и обслуживает текущих. В роли «универсального солдата» продавец

звонит клиенту, исследует потребности, продает, оформляет документы, следит за отгрузкой и т. д.

Главный плюс такого варианта — это спокойствие клиента. Он взаимодействует лишь с одним продавцом, который полностью отвечает за сделку со стороны компании.

Минусов несколько. Кто-то из продавцов более способен к одному виду деятельности, кто-то — к другому. Может быть, и есть «универсальные солдаты», но их немного, и поиск их очень дорог. Другой минус — это низкая производительность продавца. Он должен выполнять множество разнообразных и часто не связанных друг с другом задач, поэтому на переключение между ними он тратит очень много времени. К тому же его поглощает работа с текущими клиентами, и выделить время на стратегическую активность типа звонков новым клиентам ему не всегда удастся.

В наше время, когда важны узкая специализация и эффективность, деятельность продавцов часто организуют по функциям. Продавец выполняет одну из функций: поиск, привлечение, продажа или обслуживание клиента.

Например, торговый персонал делится на хантеров и фермеров. Хантеры осуществляют поиск клиентов и первую сделку, фермеры дальше ведут и обслуживают этого клиента.

Восемьдесят процентов рабочего времени хантер тратит на привлечение клиентов, коммерческую активность (встречи, звонки, продажи, презентация продуктов и услуг и пр.), поддержание и развитие отношений с клиентами, пришедшими по рекомендациям (консультирование по различным вопросам, работа с возражениями и пр.) и взаимодействие с другими подразделениями по поиску контактов потенциальных клиентов.

Двадцать процентов времени хантер должен тратить на работу без клиента. Планирование встреч и подготовку к ним (изучать пожелания клиентов и историю предыдущих контактов с ними и пр.). Мероприятия после встреч с клиентами (работу с документами, обновление информации с CRM-системах). Внутренние встречи (с руководителем или другими членами команды).

Таким образом, поиск клиентов становится независимой задачей, и ею занимается либо отдельный менеджер, либо отдельное подразделение компании. Они осуществляют поиск и первоначальный контакт с клиентом, а также оценивают его привлекательность для компании. Результат их работы — список потенциальных клиентов с контактами, которые они передают другим сотрудникам компании для дальнейшей разработки.

2.2. Оценка перспективности клиента

Для продавца важно оценить перспективность клиента, чтобы не тратить на него свое драгоценное время. Работа с клиентами всегда связана с затратами времени, а время — это невозполнимый ресурс. Перед тем как вовлекаться в процесс подготовки и осуществления продажи, важно максимально точно оценить перспективность клиента и вероятность совершения сделки.

К сожалению, менеджеры по продажам узнают о том, что клиент им не подходит, слишком поздно, уже после того как потратили на него силы, время и ресурсы.

~20%
-50%
-10%

История из жизни: «Компания занимается разработкой сложных технических решений. Ее услуги достаточно дороги. Вот какую проблему озвучил коммерческий директор: «К нам обращаются клиенты, мы им делаем техническое задание и создаем проект — бесплатно! А они с нашим проектом обращаются к конкурентам, которые могут это сделать дешевле. Вопрос — должны ли мы делать проекты бесплатно или же надо брать за это деньги?»».

Часто бывает так, что продавец много сил и времени вкладывает в работу с конкретным клиентом, но в результате клиент или покупает гораздо меньше, или потенциал продажи оказывается сильно преувеличенным. По каким же критериям можно выбирать клиентов для того, чтобы работать с ними? Какие характеристики должны быть у клиента? Как определить, кто из потен-