

# Оглавление

<b>Крупные продажи .....</b>	7
<i>Кто на самом деле покупает?</i>	
Томас Бонома	
<b>Маркетинг и продажи: конец войне .....</b>	31
<i>Филип Котлер, Нил Рекхем, Суй Кришнасвами</i>	
<b>Адаптируйте структуру отдела продаж к жизненному циклу вашего бизнеса .....</b>	57
<i>Андрис Золтнерс, Прабхакант Синха, Салли Лоример</i>	
<b>Конец продажам решений .....</b>	83
<i>Брент Адамсон, Мэтью Диксон, Николас Томан</i>	
<b>Демонтаж машины продаж .....</b>	103
<i>Брент Адамсон, Мэтью Диксон, Николас Томан</i>	
<b>Продажи за счет решающего фактора .....</b>	119
<i>Джеймс Андерсон, Джеймс Нарус, Марк Уотерс</i>	
<b>Продажи с помощью консенсуса .....</b>	133
<i>Карл Шмидт, Брент Адамсон, Анна Берд</i>	

<b>ПРОДАЖИ НА МИКРОРЫНКАХ.....</b>	<b>147</b>
<i>Маниш Гойал, Марианн Хэнкок, Хомаюн Хатами</i>	
<b>КАК ПРАВИЛЬНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ .....</b>	<b>167</b>
<i>Марк Робердж</i>	
<b>КАК РЕАЛЬНО МОТИВИРОВАТЬ ТОРГОВЫХ АГЕНТОВ .....</b>	<b>179</b>
<i>Даг Чанг</i>	
<b>ПРЕОДОЛЕТЬ СТЕРЕОТИП «ПОКАЖИТЕ МНЕ ДЕНЬГИ» .....</b>	<b>197</b>
<i>Интервью Дэниела Макджинна с Андриосом Золтнерсом</i>	
<b>ОБ АВТОРАХ.....</b>	<b>207</b>

# Крупные продажи

Кто на самом деле покупает?

Томас Бонома

*Ты не понимаешь: Вилли был коммивояжером. А для таких, как он, в жизни нет основы. Он не привинчивает гаек к машине, не учит законам, не лечит болезней. Он висит между небом и землей. Его орудия — заискивающая улыбка и до блеска начищенные ботинки. А когда ему перестают улыбаться в ответ, вот тут наступает катастрофа.*

Артур Миллер. Смерть коммивояжера

**ПРОДАЖИ МНОГИХ КОМПАНИЙ СЛУЖАТ** образцом маркетинговой эффективности. План работы с клиентами тщательно составлен, ключевые клиенты получают повышенное внимание, процесс продаж, от выявления потенциальных клиентов до постпродажного обслуживания, получает достаточные ресурсы. Однако даже такие хорошо спланированные и реализуемые стратегии продаж часто терпят неудачу, так как менеджмент не вполне понимает психологию покупателей — человеческую сторону продаж. Рассмотрим два примера.

- У быстрорастущего производителя и продавца современных графических станций были проблемы с продажами потенциальным крупным клиентам. Вопреки принятой в отрасли практике выставлять высокие цены и делать крупные скидки за большие партии, компания предлагала цены на 10–15% ниже, чем у конкурентов, и давала небольшие скидки за количество. И хотя в итоге цена часто выходила самой низкой,

компания столкнулась с нежеланием клиентов покупать у нее. Как позже узнало руководство компании, причина заключалась в том, что агенты по закупкам оценивали себя и оценивались своим руководством не по чистой цене, а по размеру скидки, о которой удалось договориться во время переговоров. Скидка имела для покупателей значение, которое было невозможно предсказать с помощью разумной логики ценообразования.

- Несколько лет назад менеджер по работе с клиентами подразделения междугородних линий связи компании AT&T конкурировал с поставщиком, возможно, лучшей технологии, грозившим переманить крупного клиента. Среди руководителей клиента, которые могли принять окончательное решение, уходить ли от Bell, были менеджер по телекоммуникациям, когда-то работавший в Bell, вице-президент по обработке данных, известный по прошлой работе как «ненавистник систем известных марок», заменивший все компьютеры IBM машинами других производителей, и агрессивный менеджер подразделения телекоммуникаций, недосягаемый для команды AT&T.

Молодой менеджер по работе с национальными клиентами был практически парализован страхом. Его команда никогда серьезно не рассматривала власть, мотивы или представления руководителей компании, которая много лет приобретала услуги AT&T. Без подобного анализа срочные, как это всегда бывает в случае реагирования на угрозу, эффективные и скординированные действия были невозможны.

## **Разобраться в человеческих факторах**

Как с помощью психологии можно повысить эффективность продаж? Я считаю, если специалист по продажам будет помнить о человеческих факторах и обращать на них внимание, это приведет к более высокому проценту завершенных продаж и снизит количество неприятных сюрпризов в процессе.

## Идея вкратце

В каких случаях закупщик на самом деле не является им? Как лучший продукт по самой низкой цене может оттолкнуть закупщиков? Существуют ли анонимные лидеры, принимающие реальные решения о покупке? Как предполагается из этих вопросов, в реальности процесс покупки и продажи часто становится не тем, чем кажется. Более того, специалисты по продажам часто упускают из виду психологический и эмоциональный факторы, играющие важную роль в процессе купли-продажи. Не придавая внимание эти менее ощутимые аспекты продаж, поставщик может терять продажи, не понимая причин.

В этой статье, впервые опубликованной в 1982 году, Бонома предлагает процедуру анализа решений о покупке и рассказывает специалистам по продажам, как применять получившуюся схему в конкретных ситуациях. Процедура включает следующие этапы:

- Вывявление лиц, реально принимающих решение о покупке.** Вы можете удивиться, но влияние не всегда идеально коррелирует с должностью, занимаемой в организации. Автор выделяет пять

типов влияния и шесть поведенческих ориентиров, указывающих на лиц, в действительности принимающих решения.

- Определение того, в чем покупатели видят собственный интерес.** Все покупатели действуют эгоистично, но иногда просчитываются. Поэтому диагностика мотивации относится к задачам менеджмента, которые сложно выполнить точно. Автор предлагает несколько методов, позволяющих определить, как покупатели выбирают, что именно их интересует.
- Сбор и применение психологических данных.** Невозможно как по мановению волшебной палочки обучить специалистов по продажам глубокому психологическому анализу. Однако автор дает три совета: обеспечьте высокую эффективность и информативность коммерческих визитов, слушайте сотрудников отдела продаж и вознаграждайте подробный сбор фактов, их анализ и соответствующие действия. Все это поможет менеджерам повысить эффективность продаж.

Неверно будет называть человеческую сторону продаж активно развивающимся аспектом. Только самые передовые компании признают психологию покупок важным фактором при совершенствовании отбора клиентов и результатов продаж. Однако в большинстве отраслей основную часть прибыли получают за счет меньшей части клиентов. Удерживать этих ключевых клиентов становится все

сложнее, так как закупщики постоянно ищут не только самые выгодные сделки, но и поставщиков, лучше понимающих их самих и их потребности. Именно понимание и адресные продажи ведут к результатам, наиболее выгодным менеджерам по маркетингу.

### **Покупка корпоративного самолета**

Личностные аспекты и связанные с ними сложности становятся очевидными, если присмотреться к процессу покупки, например, бизнес-джета, стоимость которого превышает \$3 млн. Рынок частной авиации поделен на два сегмента и обслуживает компании, уже владеющие самолетом и еще не имеющие его.

Среди владельцев бизнес-джетов процесс покупки может инициировать руководитель организации, член совета директоров (желающий повысить эффективность или безопасность), главный пилот компании или специалист по рекламе или продажам, посетивший компанию. Решение о покупке самолета будет принимать генеральный директор, но на него будет оказывать влияние пилот, финансовый директор и, пожалуй, совет директоров.

У каждой стороны процесса покупки имеются собственные роли и потребности. Например, специалист по продажам, который стремится одновременно произвести впечатление на генерального директора с помощью плана амортизации и на главного пилота с помощью статистики безопасности при взлете и посадке, почти наверняка не продаст самолет, если упустит из виду психологические и эмоциональные составляющие решения о покупке. «Гендиректору нужны все цифры, — делится наблюдениями один из специалистов по продажам. — Но если вы не сможете достучаться до ребенка, которым в душе остается генеральный директор, и взволновать его новой игрушкой, вы никогда не продадите самолет. Если вы продадите эмоции — вы продадите самолет».

Главный пилот, как эксперт по оборудованию, часто обладает правом вето на решение о покупке и может остановить ее, просто высказав отрицательное мнение, например, о возможностях эксплуатации самолета в сложных погодных условиях. В этом смысле пилот не только влияет на решение, но и контролирует информацию, консультируя менеджмент, какое оборудование лучше выбрать.

Корпоративные юристы составляют соглашение о покупке, а отдел закупок приобретает самолет, тем не менее эти стороны мало что могут сказать о вероятности или условиях покупки и выборе типа самолета. Те, кто будет пользоваться самолетом, менеджеры среднего и высшего звена, важные клиенты и другие, могут играть лишь косвенную роль в выборе оборудования.

Участие в принятии решения о покупке создает групповую динамику, которую компания-продавец должна учитывать при планировании продаж. Кто входит в группу заказчиков? Как будут взаимодействовать стороны? Кто будет доминировать, а кто подчиняться? Какие приоритеты есть у отдельных участников?

У компаний, уже владеющих самолетом, на принятие решения уходит приблизительно три месяца. Поскольку даже самые успешные поставщики продают не более 90 самолетов в год, каждый серьезный потенциальный клиент становится ключевым. Неудивительно, что потенциальные клиенты, у которых пока нет самолета, представляют еще более сложный рынок, поскольку в компании не было предцедентов подобных покупок или специалистов в области авиации.

Процесс покупки другого оборудования или услуг будет более или менее похожим в зависимости от компании, продукта и участников. Например, покупка компьютерного оборудования будет аналогична покупке самолета, за исключением того, что потенциальный клиент, вероятно, включит в группу лиц, принимающих решение, руководителей, отвечающих за обработку и генерирование данных; и рынок делится на мелких и крупных потенциальных клиентов, а не на тех, у кого уже есть оборудование, и тех, у кого его еще нет. В других случаях (таких как обновление корпоративной коммуникационной сети, покупка транспортного средства или расширение предприятия) процесс покупки может значительно различаться. Какие закономерности надежным образом подтолкнут руководство компаний-продавца к тому, чтобы оно начало учитывать человеческий фактор для повышения эффективности продаж?

Существуют различные подходы к психологии покупок, затрудняющие эффективные продажи. С одной стороны, покупают не компании, а люди. Этот факт заставляет специалиста по продажам анализировать, что из себя представляют важные покупатели и чего они

хотят. С другой — в большинстве крупных покупок участвуют множество людей, часть которых неизвестны продавцу. Даже если все стороны выявлены и вы знаете их по отдельности, результат их взаимодействия может быть непредсказуем. Эффективные продажи требуют умения комбинировать индивидуальную и групповую динамику процесса покупки, чтобы предсказать, что будет делать «центр принятия решений». Чтобы комбинация была практической, компании-продавцу необходимо ответить на четыре ключевых вопроса.

## **Вопрос 1. Кто входит в закупочный центр?**

Набор ролей или социальных задач, которые закупщики могут взять на себя, одинаков независимо от продукта или участников процесса принятия решения. Чтобы лучше понять данный набор ролей, его удобно считать рядом фиксированных поведенческих категорий, к которым можно отнести менеджеров различных отделов. Всех вместе менеджеров, играющих эти роли, можно назвать «закупочным центром».

На рисунке «Члены закупочного центра и их роли» можно увидеть шесть ролей, встречающихся в любой ситуации продаж. Эти роли проиллюстрированы на примере покупки или обновления телекоммуникационных систем. Давайте по очереди рассмотрим каждый треугольник, представляющий роль в процессе закупки.

Инициатор покупки, будь то самолета, бумажных полотенец или коммуникационных услуг, признает, что приобретение товара или услуги может решить или предотвратить какую-либо проблему в компании. Возможно, турбовинтовой самолет компании не обеспечивает ни скорости, ни дальности полетов, чтобы топ-менеджеры могли быстро перемещаться между удаленными предприятиями. Потенциальный покупатель коммуникационного оборудования может захотеть воспользоваться преимуществами технологических достижений или сократить расходы, купив собственное оборудование вместо того, чтобы арендовать его.

В процессе покупки участвует один или несколько *привертников*. Эти люди могут занимать должность закупщика или менеджера по закупкам и обычно выступают в роли экспертов по проблеме или продукту. Им платят за то, чтобы они обеспечивали ассортимент

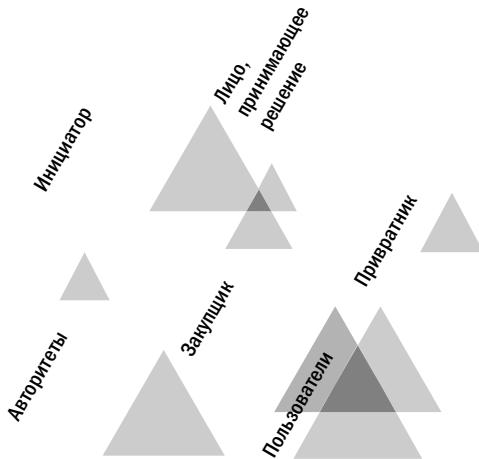
предложений о продаже. В примере с самолетом эту роль, скорее всего, будет играть главный пилот. В примере с телекоммуникационным оборудованием, приведенном на рисунке, за консультацией могут обратиться к корпоративному отделу закупок, корпоративному отделу телекоммуникаций или, еще чаще, к специалистам по обработке данных. Контролируя информацию (буквально открывая или закрывая ворота для нее), а иногда доступ поставщиков к отвечающим за принятие решений лицам, привратники определяют, кому из поставщиков дать шанс на продажу. Для некоторых закупок процесс контроля формализован с помощью одобренного списка поставщиков, где в письменном виде указано, кто может (а кто, в случае отсутствия в списке, нет) осуществлять продажи компании.

Авторитеты высказывают свою точку зрения на то, стоит ли совершать покупку и что покупать. При рассмотрении возможности крупной покупки ряды авторитетов растут, так как в ней участвует множество корпоративных ресурсов и она затрагивает множество людей. В случае особенно важных решений авторитетами могут стать комитеты совета директоров, акционеры публичной компании и даже скромные механики. Одна из компаний, производящих горное оборудование, столкнулась с трудностями при продаже нового типа машин своим клиентам, ведущим подземные разработки. Оказалось, что специалисты по техническому обслуживанию и ремонту, влиявшие на решение о покупке, возражали, потому что им пришлось бы учиться ремонтировать новый тип машин и поддерживать запас других деталей.

Лица, принимающие решения, — это те, кто говорит «да» или «нет» предполагаемой покупке. В случае крупных покупок принятие решения берут на себя сразу несколько руководителей высшего звена. Однако обычно один из них играет роль куратора сделки и продвигает ее к завершению. Без таких людей множество покупок так бы ничем и не закончилось. Важно отметить, что лица, принимающие решения, часто не утверждают закупки и не осуществляют их. Эти задачи они оставляют другим. Те, кто ставит свою подпись, часто производят впечатление людей, принявших решение, но впечатление может быть обманчивым. Поставщик со слабым чутьем может так никогда и не узнать, кто в действительности стоит за решениями о закупках.

## Члены закупочного центра и их роли

Инициатор	Генеральный менеджер подразделения предлагает заменить телекоммуникационные системы компании.
Лицо, принимающее решение	Вице-президент по административным вопросам под влиянием других лиц отбирает поставщика, с которым будет работать компания и у которого купят систему.
Авторитеты	Корпоративный отдел телекоммуникаций и вице-президент по обработке данных имеют важный голос при выборе системы и поставщика, с которым будет иметь дело компания.
Закупщик	Корпоративный отдел закупок совершает покупку в соответствии со спецификациями, полученными в результате переговоров или тендера.
Привратник	Корпоративные отделы закупок и телекоммуникаций анализируют потребности компании и рекомендуют потенциальных поставщиков, которые могут удовлетворить их.
Пользователи	Все сотрудники подразделения, пользующиеся телекоммуникационным оборудованием.



---

Покупка рабочих станций для руководителей высшего звена ясно иллюстрирует важность куратора и закулисную роль лица, принимающего решение. Руководитель высшего звена, который

заинтересовался использованием компьютера в своей работе после того, как прочитал статью в журнале или попытался собрать домашний компьютер, может решить попробовать микрокомпьютер или терминал с разделением времени. Затем он может попросить группу обработки данных компании, которая, скорее всего, будет возражать и сопротивляться затеи руководителя, оценить доступные микрокомпьютеры. После пробных закупок руководитель потихоньку поможет пропустить систему по нужным каналам, что приведет к одобрению и дальнейшим покупкам. Поставщик, общающийся с отделом обработки данных, может никогда не узнать о существовании этого человека.

Закупщик и пользователь заняты соответственно приобретением и потреблением продукта или услуги. Роль закупщика обычно играет отдел закупок. Кто исполняет роль пользователя, зависит от продукта или услуги.

Не забывайте, что речь идет о социальных ролях, а не о конкретных людях или группах людей. Количество менеджеров, занимающихся закупкой, варьируется от 1 до 35. В простейшей ситуации, когда, например, менеджер покупает карманный калькулятор во время командировки, один человек исполняет все шесть ролей. В этом случае треугольники на рисунке перекрыли бы друг друга: менеджер инициирует покупку (ощущает необходимость), служит привратником («Какой фирмы был калькулятор, который я забыл дома?»), влияет на самого себя («У него больше функций, чем мне нужно, но он стоит всего \$39,95»), решает, покупает и пользуется ею.

В более значимых ситуациях количество менеджеров, между которыми распределяются роли, растет. В исследовании 62 случаев приобретения капитального оборудования и услуг в 31 компании мы с Уизли Джонстоном провели количественный анализ закупочного центра<sup>2</sup>. В типичной покупке капитального оборудования участвует в среднем четыре отдела (инженерный и отдел закупок включаются всегда), три уровня управленческой иерархии (например, менеджер, региональный менеджер, вице-президент) и семь разных человек, занятых в шести ролях. В случае покупки услуг цифры немного различались: четыре отдела, два уровня менеджмента и пять менеджеров. Как можно было ожидать, чем сложнее и масштабнее решение

о покупке, тем больше группа лиц, принимающих его, и тем более взвешенно оно принимается. Например, при заказе упаковочных материалов поиск поставщиков и послепродажная оценка были не значительными. При покупке же бойлера проводилось тщательное сравнение поставщиков и послепродажный аудит.

## **Вопрос 2. Кто является влиятельными закупщиками?**

Какой бы полезной ни была концепция закупочного центра, ее сложно применять, потому что менеджеры не носят бейджи с надписями вроде «Принимаю решения» или «Неважный сотрудник»<sup>3</sup>. Влияние часто остается незаметным, по крайней мере для представителей поставщика.

К сожалению, влияние не всегда совпадает с положением в организационной иерархии. Как иллюстрирует случай персонала по обслуживанию горного оборудования, люди, не обладающие значительной формальной властью, могут остановить покупку или препятствовать заключению сделки. Менеджер по закупкам может не включить в список потенциальных поставщиков того, кто ему не нравится, или секретарь может не пропустить к руководителю представителей одного из поставщиков из-за реального или выдуманного пренебрежения в свой адрес, и это может значительно изменить результат покупки. Специалисты по продажам не могут просто руководствоваться схемами организационной структуры; компания-продавец должна выявить влиятельных членов закупочного центра.

На рисунке «Типы влияния» я показал пять основных корпоративных типов влияния. Кроме того, я поделил их в зависимости от того, является их влияние положительным (сторонник) или отрицательным (право вето).

*Влияние с помощью вознаграждения* относится к возможности менеджера способствовать покупкам, обеспечивая другим денежные, социальные, политические или психологические преимущества. Например, в одной маленькой компании вице-президент по маркетингу надеялась улучшить процесс принятия маркетинговых решений, оснастив отдел продаж компактными компьютерами для ввода данных. Предвидя возражения, что терминалы не нужны, она почувствовала,

## Типы влияния

Тип влияния	Сторонник	Право вето
<b>Вознаграждение</b> Способность обеспечивать денежное, социальное, политическое или психологическое вознаграждение в обмен на согласие		П
<b>Принуждение</b> Способность обеспечивать денежное или иное наказание в ответ на несогласие		П
<b>Привлекательность</b> Способность добиваться согласия людей, которым вы нравитесь	П	П
<b>Опыт</b> Способность добиваться согласия благодаря техническому опыту, реальному или предполагаемому		П
<b>Статус</b> Способность добиваться согласия благодаряциальному высокому положению в компании		П

Примечание. Первонациально эти пять типов влияния были предложены психологами Джоном Френчем и Берtramом Рейвеном. См. "The Bases of Social Power" in D. Cartwright, ed., *Studies in Social Power* (University of Michigan Press, 1959).

что должна предложить вице-президенту по продажам индивидуальный компьютер. Покупка состоялась.

*Влияние с помощью принуждения* относится к возможности менеджера наказывать людей. Конечно, угрозы наказания — не то же самое, что возможность реализовать их. Менеджеры, которые больше всех машут руками, иногда оказываются неспособными ни на что, кроме легкого ветерка.

*Влияние с помощью привлекательности* относится к возможности менеджера очаровывать или иным образом убеждать людей согласиться со своими предпочтениями. По степени влияния привлекательность идет за возможностью менеджера вознаграждать и наказывать. Даже генеральному директору трудно спорить с ключевым клиентом, с которым они летали десять лет, если тот скажет:

«Джо, скажу тебе по-дружески, что покупка этого самолета была бы ошибкой».

Когда менеджер вынуждает других согласиться со своим суждением, так как обладает реальным или предполагаемым опытом в какой-либо области, он прибегает к *влиянию с помощью опыта*. Менеджеру по телекоммуникациям будет трудно спорить с признанным экспертом в области компьютеров, который утверждает, что «офису будущего» совершенно необходима конкретная телефонная система коммутации — или если они не купят ее, то эффективные коммуникации будут невозможны. Чтобы применять влияние с помощью опыта, навыки не обязательно должны быть реальными, если под «реальными» мы подразумеваем, что человек владеет тем, что ему приписываю. Достаточно, чтобы другие верили, что у эксперта есть особые навыки, или были готовы уважать его мнение, признавая достижения в области, совершенно не связанной с обсуждаемой.

*Влияние с помощью статуса* связано с высоким положением в корпорации. Оно больше всего напоминает по значению понятие «власть». Это тип влияния, которое имеет президент на младшего супервайзера, и оно более ограничено, чем другие типы. На первый взгляд можно решить, что влияние с помощью статуса аналогично влиянию с помощью вознаграждения или принуждения, но оно имеет значительные различия. Во-первых, основным способом воздействия лиц, занимающих высокое положение в корпорации, является убеждение, а не наказание или вознаграждение. Мы оказываем давление с помощью слов, а не машем морковкой перед носом и не грозим палкой, потому что другие тоже обладают значительной властью, которую они могут применить в ответ.

Во-вторых, менеджер, имеющий высокий статус, может многократно пользоваться им только потому, что подчиненные позволяют это. Например, в подразделении тяжелого машиностроения одной компании менеджер завода постоянно предлагал список своих любимых поставщиков (часто имеющих завышенные цены), в результате чего другие менеджеры подняли мятеж, так как их оценка стоимости компонентов постоянно выглядела неубедительной. В-третьих, тип влияния лиц, занимающих высокое положение, характеризуется как очень ограниченный, так как власть действует только

на подчиненных и только в рамках запросов, связанных с конкретной работой. Влияние с помощью статуса относится к более слабым типам влияния.

Закупочные центры и индивидуальные менеджеры обычно демонстрируют один преобладающий тип влияния при принятии решений о покупке. В маленькой семейной компании важным фактором становится то, принадлежит ли менеджер, отстаивающий определенную позицию, к семье основателей, — в этом случае воедино сливаются влияние с помощью статуса и привлекательности. В крупной технологической компании, работающей на оборонную отрасль, почти все решения принимаются на основе реального или приписываемого опыта. Это так, даже если рассматриваемый вопрос не имеет никакого отношения к оборудованию или инжинирингу.

Ключ к повышению эффективности продаж — в наблюдении и исследовании с целью понять культуру корпоративного влияния в компании потенциального клиента. Специалисты по продажам также должны узнать, каким типом влияния обладают или к какому типу стремятся ключевые менеджеры компании-покупателя. Скидки или специальные предложения вряд ли заинтересуют молодого амбициозного руководителя, больше всего озабоченного своим статусом. Гораздо более эффективным для продажи может оказаться визит топ-менеджеров компании-продавца, так как это польстит ему. Для инженеров или других сотрудников, оказывающих влияние с помощью опыта, более привлекательно будет выглядеть предложение, содержащее больше технических подробностей.

Последние две колонки таблицы демонстрируют, что применяемый тип влияния может позволить менеджеру поддержать предложение или наложить на него вето, но не всегда возможны оба варианта. На мой взгляд, влияние с помощью статуса и опыта чаще используется для наложения вето на решения, с которыми их обладатели не согласны. Поскольку другие часто ведутся на рассматриваемую покупку, право вето обычно требует или способности увидеть аспекты, незаметные для среднестатистического менеджера ввиду отсутствия у него специального опыта или более широкого взгляда, который, как считается, обеспечивает высокий статус. Влияние с помощью вознаграждения и принуждения чаще используется, чтобы

протолкнуть покупку или предпочитаемых поставщиков. Влияние с помощью привлекательности полезно и применяется как сторонниками, так и обладателями права вето. Главная мысль здесь заключается в том, что влияние многих членов закупочных центров может быть однонаправленным.

### Шесть поведенческих ориентиров

Опираясь на предыдущий анализ типов влияния, я выделил шесть подсказок, помогающих выявить влиятельных лиц:

1. Часто влияние и формальная должность совпадают, но корреляция между ними не идеальна. Компания-продавец должна принимать во внимание другие признаки реального влияния на решение о покупке.
2. Один из способов вычисления влиятельных лиц закупочного центра заключается в том, чтобы наблюдать за коммуникациями в компании-покупателе. Конечно же, влиятельным лицам никто не угрожает и не обещает вознаграждения. Однако даже на самых авторитетных менеджеров могут воздействовать другие, особенно те, чье влияние основано на привлекательности или опыте. Те, кто обладает меньшим влиянием, убеждают и приводят разумные аргументы в попытках воздействовать на более влиятельных лиц. Менеджеры, которым другие уделяют много внимания, но которые редко получают предложения о вознаграждении или угрозы наказания, обычно обладают значительными полномочиями по принятию решений.
3. Члены закупочного центра, отвечающие за принятие решений, могут не нравиться тем, кто обладает меньшим влиянием. Таким образом, когда люди выражают одновременно озабоченность мнением конкретного человека и неприязнь или двойственные чувства по отношению к нему, это служит подсказкой продавцам о том, кто принимает решение.
4. Закупщики, обладающие высоким влиянием, обычно бывают односторонними центрами информации и служат точкой притяжения информации от других людей. Вице-президент, который не приходит на встречи, но получает копии всей переписки

по вопросу закупки, вероятно, является центральным лицом, влияющим на принятие решений или принимающим их.

5. Наиболее влиятельные члены закупочного центра — не те, кого легче всего узнать, и не те, кто больше всех говорит в своих группах. Наиболее влиятельные члены закупочной группы часто посылают на важные переговоры других, так как уверены, что без их одобрения окончательное решение не будет принято.
6. Не существует корреляции между функциональной областью менеджера и его влиянием в компании. Как убедились на собственном опыте многие продавцы мейнфреймов, в отделе обработки данных невозможно найти тех, кто отвечает за покупку новой компьютерной системы. Также неверным будет считать генерального директора тем, кто принимает решение о покупке корпоративного самолета. Вам не обойтись без упорного труда в попытках понять динамику компании-покупателя.

### **Вопрос 3. Чего они хотят?**

Правильно определить мотивацию — задача, в которой легче всего промахнуться и которую труднее всего выполнить хорошо. Большинство менеджеров имеют богатый опыт определения чужих желаний, но, как бы тяжело ни было это признать, большинство не может определить с достаточной точностью, что хочет сделать или сделает другой человек. Базовое правило мотивации выглядит следующим образом: все покупатели (а на самом деле все люди) поступают эгоистично или стараются быть эгоистами, но иногда прочитываются и действуют не в собственных интересах. Покупатели пытаются максимизировать свою выгоду и минимизировать убытки в ситуации купли-продажи. Как покупатели выбирают собственный интерес? Исследования позволяют сделать следующие выводы о процессе принятия решений.

Во-первых, покупатели действуют так, как будто комплексный продукт или услугу можно разложить на различные преимущества, такие как свойства продукта, цена, надежность и т. д.

Во-вторых, покупатели распределяют потенциальные преимущества по различным категориям. К наиболее распространенным относятся финансовая, продукт-услуга, социально-политическая и личная. Для некоторых покупателей основными становятся финансовые преимущества, другие выше всего ставят социально-политические, а именно то, как другие сотрудники компании оценят покупку. Конечно, категории могут быть связаны между собой — например, когда покупка продукта по самой низкой цене (финансовое преимущество) ведет к хорошей оценке деятельности и повышению (социально-политическое преимущество).

И наконец, покупатели, как правило, не уверены, что покупка продукта в реальности принесет желанные преимущества. Например, управляющий компьютер, проданный благодаря своей надежности и конструкции промышленного класса, может оправдать ожидания, а может и нет. Поскольку преимущества имеют ценность, только если они действительно обеспечиваются, покупатель должен быть уверен, что компания-продавец выполнит свои обещания. Хорошо известные поставщики, такие как IBM или Xerox, в этом отношении, возможно, имеют некоторые преимущества перед менее популярными компаниями.

Как известно маркетологам, не все обещанные преимущества одинаково желанны для клиентов. Все покупатели имеют списки приоритетных преимуществ или «больных мест». Например, менеджер по телекоммуникациям, выбирающий между оборудованием Bell и еще одной компании, найдет некоторые преимущества, такие как владение им, только у поставщиков других компаний. Остальные же желанные преимущества, такие как репутация надежности и хорошего обслуживания, в гораздо большей степени можно получить у Bell. Покупатель, имеющий финансовые приоритеты, может рискнуть возможными проблемами в области обслуживания и надежности в пользу преимущества снижения затрат, связанных с владением оборудованием. Другой менеджер, которого в первую очередь интересует сокращение социально-политических рисков, ведущих к проблемам с сервисом, может принять иное решение. На рисунке «Преобладающие мотивы при покупке телекоммуникационной системы» схематически показано четыре класса, на которые покупатели

## Преобладающие мотивы при покупке телекоммуникационной системы

Преимущества в колонке, имеющей серый фон, ценятся выше других и представляют «большое место» компании.

### Класс преимуществ

Финансовый	Продукт или услуга	Социальный или политический	Личный
Абсолютное сокращение затрат	Предпродажное и послепродажное обслуживание	Усилит ли покупка положение покупателя внутри команды закупщиков или топ-менеджеров?	Увеличит ли покупка симпатию или уважение других людей по отношению к покупателю?
Дешевле, чем предложения конкурентов	Конкретные свойства		
Обеспечит сокращение операционных расходов	Пространство, занимаемое оборудованием		Как покупка соответствует самовосприятию покупателя?
Экономические аспекты аренды по сравнению с покупкой	Наличие		

делят преимущества. Каждый класс иллюстрируют примеры из области телекоммуникаций.

Обрисовав мотивацию покупателя, вы сможете предложить несколько возможных подходов к продаже. Поставщик может попробовать сосредоточить внимание покупателя на преимуществах, не очевидных для него. Например, торговый представитель журнала разработал анкету, которая должна была помочь убедить колеблющегося клиента купить рекламное место. Анкета была направлена на выяснение предпочтительных преимуществ: охвата, состава аудитории и стоимости на тысячу читателей. Когда потенциальный покупатель «сыграл в эту глупую игру» и заполнил анкету, он убедил себя в превосходном качестве журнала на том же основании, на котором собирался обесценить его.

И наоборот, продавцы могут не подчеркивать желаемые покупателем преимущества, если их предложение не содержит их. Например, если самолет конкурирующего поставщика отличается экономией горючего, компания-продавец может попытаться переключить внимание покупателя на большую скорость или более низкие расходы на техобслуживание своей модели.

Поставщик также может попытаться усилить уверенность покупателя в том, что обещанные преимущества будут реализованы. Например, одна компания-разработчик ПО, продающая юридические административные системы, предоставляет консультативные услуги по телефону для удаленных пользователей, столкнувшихся с проблемами, резервные копии основных программ на случай, если пользователи удалят оригинал, полный набор форм для обеспечения ввода всех данных и проводит регулярные конференции для ознакомления пользователей с текущими обновлениями системы. Эти услуги разработаны для повышения уверенности крайне консервативных администраторов и юристов, приобретающих систему.

И наконец, продавцы часто пытаются изменить желания покупателя или класс преимуществ, на которые он реагирует сильнее всего. На мой взгляд, такой подход к мотивации почти всегда оказывается неудачным. Стратегия продаж предполагает работу с мотивацией покупателя, а не ее обход.

#### **Вопрос 4. Как они воспринимают нас?**

Как покупатели воспринимают компанию-продавца, ее продукты и персонал, очень важно для эффективной продажи. Влиятельные покупатели неизменно имеют самые разные представления о компании-продавце. У одного покупателя найдется приятель из другой компании, который пользовался аналогичным продуктом и заявляет, что он «чуть не угrobил нас». Еще один разговаривал с кем-то, у кого есть аналогичный продукт, и услышал, что компания-поставщик «даже послала сотрудника на самолете на Гавайи, чтобы починить оборудование. Эти люди действительно заботятся о своих клиентах».

Представитель одной фармацевтической компании рассказывал, как его компанию исключили из поставщиков всех больниц города,

потому что один влиятельный врач полагал, что применение их нового лекарства привело к смерти пациента. Врач не только перенес свое впечатление на все продукты компании, но и подбил своих друзей бойкотировать ее.

Простой способ, позволяющий отслеживать, как покупатели воспринимают продавцов, — попросить руководителей отдела продаж оценить, как важные покупатели судят о компании и ее действиях. Результаты можно нанести на прямую, на одном конце которой разместить отрицательные оценки, а на другом — положительные. Если требуется более подробная оценка, компания-продавец может поместить на две перпендикулярные друг другу оси свои продукты и продавцов, как на следующем рисунке.



Дефицит маркетингового бюджета и эффективность сторонников в процессе закупок говорит в пользу сосредоточения ресурсов там, где они могут принести максимальную выгоду. Маркетинговые усилия должны быть направлены на тех сотрудников компании-покупателя, которым нравится компания-продавец, поскольку они расположены к покупке. Неверным будет отрицать мысль «Важно продавать всем», но те, кто распыляет усилия, часто не продают никому.

## Сбор психологических данных

Мне хотелось бы заявить, что с помощью какого-нибудь нового метода можно волшебным образом обучить ваших специалистов по продажам надежному психологическому анализу, однако подобной формулы не существует. Тем не менее в нескольких компаниях для повышения эффективности продаж я применял метод человеческого фактора и могу дать три совета, как заставить его работать на вас.

### **Сделайте продуктивные коммерческие визиты нормой, а не случайностью**

Беспокоясь о быстрорастущей стоимости коммерческих визитов, менеджеры ищут альтернативные подходы к продажам. Сотрудники отдела продаж часто плохо представляют, зачем они едут к клиентам, что должны выяснить и какие вопросы дадут им необходимые ответы. Планирование коммерческих визитов — это вопрос не только минимизации поездок или визитов вежливости неважным потенциальным клиентам, но и определения, какие данные о ключевых покупателях вам необходимы и какие вопросы или запросы могут помочь вам в их получении.

Недавно я был в поездке с представителем крупного клиента компании, производящей копировальное оборудование, и сопровождал его во время пяти визитов, нанесенных им в течение дня. Ни один из них не дал и 10% потенциальной психологической или иной информации, которую представитель мог бы использовать во время будущих визитов, несмотря на то, что потенциальные клиенты множество раз демонстрировали ее.

Например, в одной компании мы узнали от разговорчивого администратора, что генеральный директор сторонится людей и одобряет все запросы на оборудование самостоятельно, что менеджер одного из подразделений взял на тестирование оборудование конкурента (без согласования с руководителем, к которому мы пришли) и что новый копировальный аппарат, проданный компании, дольше ремонтировался, чем работал. Специалист по продажам не воспользовался ни одной из этих подсказок, добровольно предоставленных ему, и не считал их важными, чтобы записать или передать начальнику

отдела. Визит оказался совершенно бесполезным, потому что сотрудник не знал, что ищет или как использовать полученную информацию.

На рисунке «Матрица для сбора психологической информации» изображена матрица, которую можно использовать для записи на одном листе бумаги основных психологических данных о клиенте. В начале статьи я говорил о том, как заполнять матрицу, но как собирать информацию, зависит от отрасли, продукта и особенно клиента. В любом случае основные параметры оценки включают: (1) выделение влиятельных членов закупочного центра, (2) выявление их желаний в связи с «большими местами» и конкретными потребностями и (3) оценку их восприятия ситуации. Кроме того, сбор психологической информации чаще означает необходимость внимательно слушать, чем задавать удачные вопросы во время встречи.

### **Слушайте отдел продаж**

Ничто так не мешает сбору данных, как убеждение сотрудников отдела продаж, будто руководство не желает слушать, что им известно о клиенте. Многие компании требуют, чтобы специалисты по продажам заполняли объемные отчеты о визитах и предоставляли другие данные, которые затем исчезают и больше никогда не упоминаются, если только торгового представителя по той или иной причине не решают наказать.

В противовес этому потенциально губительному сдерживающему фактору я рекомендую использовать аудит продаж. Оцените контрольные формы и отчеты о визитах всех сотрудников отдела продаж и отсейте те, что не использовались руководством для планирования или контроля выполнения целей в прошедшем году. Такой подход оказывает на удивление вдохновляющий эффект. Он освобождает сотрудников от заполнения форм, которыми, как им известно, никто не пользуется, руководителей продаж — от сбора форм, с которыми они не знают, что делать, и отдел обработки данных — от обработки отчетов, которые никто никогда не запрашивает. Вместо них используйте простую, четкую и ясную форму контроля продаж, предложенную на рисунке матрицы, — лучше на отдельном листе для конкретного периода продаж. Эти рекомендации могут показаться

## Матрица для сбора психологической информации

Кто входит в закупочный центр и какими типами влияния они пользуются?

---

---

---

---

Кто является влиятельными покупателями и каковы их приоритеты?

---

---

---

---

Какие конкретные преимущества хочет получить каждый важный покупатель?

---

---

---

---

Как нас видят важные покупатели?

---

---

---

---

Стратегия продажи

---

---

---

---

радикальными, но там, где отсутствует доверие к сбору и использованию руководством данных, полученных сотрудниками, радикальные меры могут оказаться уместными.

### **Делайте упор на подготовительную работу и подробности**

Недостаточно владеть методами сбора данных, касающихся продаж, и использовать отчеты. Руководители продаж должны подчеркивать, что ваша компания вознаграждает тщательный сбор фактов, тщательный анализ и безупречное исполнение. Эта мысль приобретает особое значение, когда исходит сверху.

### **Предупреждение**

Группа людей, влияющих на решение о покупке, не называет себя закупочным центром. Аналогично те, кто принимает решения и влияет на них, не думают о себе в этих выражениях. Менеджеры должны проявлять осторожность и по ошибке не принимать процесс анализа и заказа за действия покупателей. Кроме того, сбор данных, рекомендованный мною, — тонкий вопрос. По разным причинам считается, что психологическая оценка покупателей менее приемлема, чем экономическая. Тем не менее цифры без понимания психологии ведут к упущененным возможностям продаж. И, наконец, через всю статью проходит мысль, что продавцы должны понимать, как протекает покупка, а покупатели — как осуществляется продажа. Когда так происходит, психология и маркетинг сочетаются наиболее полезным образом. Сделки заключаются практически мгновенно.

**Впервые опубликовано в выпуске за июль–август 2006 года.**

### **Примечания**

1. Понятие закупочного центра в данной форме было предложено Frederick E. Webster, Jr., and Yoram Wind in *Organizational Buying Behavior* (Prentice-Hall, 1972).
2. Wesley J. Johnston and Thomas V. Bonoma, "Purchase Process for Capital Equipment and Services", *Industrial Marketing Management*, vol. 10, 1981.
3. В целях экономии места я не буду давать ссылки на каждое из психологических исследований. Источники моих утверждений можно найти в Thomas V. Bonoma and Gerald Zaltman, *Management Psychology* (Kent Publishing, 1981). См. список литературы на тему влияния в главе 8 и материалы на тему мотивации в главе 3.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

# Маркетинг и продажи: конец войне

Филип Котлер, Нил Рекхем, Суй Кришнасвами



**РАЗРАБОТЧИКИ ПРОДУКТОВ ДАВНЫМ-ДАВНО ВЫЗУБРИЛИ**, что сэкономят время и деньги, если будут консультироваться со своими коллегами по вопросам производства, а не просто набрасывать новые проекты. Две функциональные единицы компании осознали, что недостаточно просто сосуществовать, коль скоро они могут сотрудничать и вместе создавать ценности для компании и клиентов. Можно было бы подумать, что отделы маркетинга и продаж, чья работа глубоко взаимосвязана, должны были бы обнаружить что-то подобное. Однако, как правило, это две раздельные функции в организации, и когда они все-таки работают вместе, то не всегда приходят к консенсусу. Когда продажи не удовлетворительны, отдел маркетинга обвиняет сотрудников отдела продаж в плохом выполнении блестящего плана выведения продукта на рынок. В свою очередь команда продаж обвиняет отдел маркетинга в том, что они устанавливают слишком высокие цены и используют слишком мало бюджетных средств, которые должны были бы пойти на то, чтобы нанять больше продавцов или платить представителям отдела продаж на местах более высокие проценты. Если смотреть шире, отделы продаж обычно полагают, что маркетологи не понимают, что

на самом деле происходит с покупателями. В отделе маркетинга же считают, что сотрудники отдела продаж близоруки, то есть слишком сфокусированы на опыте работы с отдельными клиентами, недостаточно знают о более широком рынке и не смотрят в будущее. Короче говоря, каждая группа зачастую недооценивает вклад другой.

Этот недостаток согласованности в итоге вредит корпоративной деятельности. Снова и снова в ходе выполнения консалтинговых и исследовательских задач мы видим, как обе группы спотыкаются (и организация от этого страдает), поскольку они не синхронизированы. Напротив, когда отдел продаж и отдел маркетинга эффективно сотрудничают, в компании наблюдаются существенные улучшения по важным показателям деятельности: циклы продаж становятся короче, затраты на входжение на рынок и затраты на осуществление продаж — ниже. Именно это произошло, когда компания IBM интегрировала свои группы маркетинга и продаж, создав единую функцию, названную «Подготовка каналов». Перед интеграцией групп топ-менеджеры компании IBM Ани Менон и Дан Пелино рассказали, что ранее отдел продаж и отдел маркетинга работали независимо друг от друга. Сотрудников отдела продаж волновала только реализация спроса на продукт, а не его создание. Маркетологи не могли связать потраченные на рекламу доллары с реальными продажами, поэтому отдел продаж не мог увидеть ценности усилий маркетингового отдела. И поскольку эти группы были плохо скординированы, анонсы новых маркетинговых продуктов часто выходили в тот момент, когда отдел продаж не был готов их капитализировать.

Зainteresovавшись подобной разобщенностью между отделом продаж и отделом маркетинга, мы провели исследование с целью выявить лучшие практические методы расширения совместной деятельности и увеличения общего вклада этих двух функциональных единиц. Мы проинтервьюировали попарно руководителей отдела маркетинга и отдела продаж, чтобы понять их взгляды. Мы глубоко изучили взаимоотношения между отделом продаж и отделом маркетинга в компании, занимающейся тяжелым строительным оборудованием, компании, производящей материалы, компаний, оказывающей финансовые услуги, компаний, занимающейся медицинскими

## Идея вкратце

Во многих компаниях отдел продаж и отдел маркетинга воюют, как Монтеики и Капулетти. Сотрудники отдела продаж обвиняют маркетологов в том, что те не понимают, чего на самом деле хотят покупатели, и устанавливают слишком высокие цены. Маркетологи же утверждают, что сотрудники отдела продаж слишком близоруки и фокусируются на отдельных покупателях и краткосрочных продажах за счет получения долгосрочной прибыли.

Результат? Плохая координация между двумя командами, что лишь повышает цену за вход на рынок, удлиняет циклы продаж и увеличивает затраты на продажи.

Как сделать так, чтобы ваши команды продаж и маркетинга начали работать вместе? Котлер, Рекхем и Кришнасавами рекомендуют им наладить новые

взаимоотношения, с правильной степенью взаимосвязи, чтобы справляться с самыми жесткими бизнес-задачами.

Например, ваш рынок становится все более общедоступным или индивидуализированным? Если так, сделайте отдел продаж и отдел маркетинга союзниками (для этого потребуются частые и регулярные совместные совещания и общие проекты). Конкуренция становится тяжелее, чем обычно? Полностью интегрируйте две команды, выдав им общие показатели успешной деятельности и награды, и всерьез привлеките маркетологов к управлению ключевыми клиентами.

Наладьте правильные взаимоотношения между отделом продаж и отделом маркетинга, и вы сократите количество междуусобиц, а бывшие соперники со- вместными усилиями поспособствуют росту компании.

системами, энергетической компании, страховой компании, в двух компаниях, занимающихся высокоточными электронными продуктами и в авиалиниях. Среди наших открытых были следующие.

- Маркетинговые функции принимают разные формы в разных компаниях на разных стадиях жизненного цикла товара — и все они могут серьезно повлиять на отношения между продажами и маркетингом.
- Напряженность между продажами и маркетингом подпадает под две основные категории: экономическая и культурная.
- Компаниям нетрудно оценить качество деловых отношений между отделом маркетинга и отделом продаж. (В этой статье приводится диагностический инструмент для этого.)

- Компании могут предпринимать практические шаги, чтобы привести две эти функциональные единицы к более продуктивным взаимоотношениям.

## Различные роли маркетинга

Прежде чем мы внимательно рассмотрим взаимоотношения между двумя этими группами, нам нужно понять, что природа маркетинговой функции существенно различается от компании к компании.

Большинство предприятий малого бизнеса (а большинство бизнесов — малые) вовсе не имеют формального маркетингового отдела. Их маркетинговые идеи приходят от менеджеров, продавцов или рекламных агентств. Такие бизнесы приравнивают маркетинг к продажам; они не воспринимают его в качестве более мощного способа позиционировать свои фирмы.

В конечном итоге успешный малый бизнес привлекает маркетолога (или маркетологов), чтобы слегка облегчить ношу отделу продаж. Эти новые члены команды проводят исследование, чтобы калибровать размер рынка, выбрать лучшие рынки и каналы сбыта, определить потенциальные мотивы покупателей и способы воздействия на них. Они работают над рекламой и продвижениями, привлекая агентства со стороны. Они разрабатывают сопутствующие материалы, чтобы помочь специалистам по продажам привлечь покупателей и закрыть сделки. И, наконец, они используют переписку по почте, телемаркетинг и специализированные торговые выставки, чтобы найти и определить клиентов для специалистов по продажам. И продавцы и маркетологи на этом этапе воспринимают маркетинговую группу как дополнение к работе продаж, и отношения между представителями функций обычно теплые.

Когда компании становятся крупнее и успешнее, руководители понимают, что сейчас настало время маркетинга, а не вопросов продукта, цены, места и продвижения. Они призывают людей для эффективного маркетинга, людей, сведущих в сегментации, целеполагании и позиционировании. Как только компании нанимают для этого маркетологов, маркетинг становится самостоятельным игроком. Он также начинает конкурировать с продажами за фонды. Миссия

продаж не изменилась, но изменилась миссия маркетинга. И тут возникают несогласия. Каждая функциональная структура берет на себя задачи, которые, по ее мнению, должны выполнять другие, но не выполняют. Слишком часто организаций выясняют, что внутри их отдела продаж присутствуют маркетинговые функции, а функции продаж наличествуют в отделе маркетинга. На этой стадии специалисты по продажам мечтают, чтобы маркетологи позабочились о будущих возможностях (долгосрочная стратегия) и оставили им текущие возможности (продажи индивидуальным клиентам и группам).

Как только маркетинговая группа берет на себя задачи высокого уровня, такие как сегментация, она начинает более тесно работать с другими отделами, особенно с отделами стратегического планирования, разработки продукта, финансового и производственного отделов. Компания начинает думать в терминах разработки брендов, а не продуктов, и бренд-менеджеры становятся серьезными игроками в организации. Маркетинговая группа перестает быть скромным дополнением отдела продаж. Она смотрит гораздо выше: маркетологи верят, что очень важно трансформировать организацию в компанию, ведомую маркетологами. Как только они высказывают эту идею, другие сотрудники фирмы — включая группу продаж — задаются вопросом, имеют ли маркетологи достаточно компетенции, опыта и понимания, чтобы вести за собой организацию.

Притом что маркетинг увеличивает свое влияние в отдельных бизнес-единицах, он редко становится главной силой на корпоративном уровне. Есть исключения: компании Citigroup, Coca-Cola, General Electric, IBM и Microsoft — каждая из них имеет на корпоративном уровне директора по маркетингу. И маркетингу более подходит вести общую стратегию в таких компаниях, как General Mills, Kraft и Procter & Gamble, крупных продавцах фасованных товаров. Даже в случае ухудшения экономической ситуации с маркетинга больше спрос — эта рабочая сила, которую сократят с большей вероятностью, — больше, чем с отдела продаж.

Почему они не могут просто ладить?

Существует два источника разногласий между отделами продаж и маркетинга. Один экономический, другой культурный. Экономические трения вызываются необходимостью делить общий бюджет,